

# KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Harri Otva

## STRATEGIASUUNNITELMA TYÖYHTEISÖN TEKEMÄNÄ

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2015



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2015**  
**Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan**  
**kehittämisen ja johtamisen**  
**koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
0504054816

Tekijä  
Harri Otva

Nimeke  
Strategiasuunnitelma työyhteisön tekemänä

Toimeksiantaja  
Lukkarila Kodit Oy

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä. Kehittämistehtävän päätavoitteena oli laatia yritykselle strategia, visio ja tulokortti. Tavoitteina kehittämistyössä oli myös saada koko henkilöstö osallistumaan strategiasuunnitelman tekoon sekä selkeyttää yhtiön strategiaa koko henkilöstölle.

Strategiasuunnitelman tekoon osallistuivat yrityksen kaikki työntekijät ohjaajista hallituksen jäseniin. Vakituksia työntekijöitä yrityksessä on 20. Suurin osa työntekijöistä on ohjaajia. Työpajat teko toteutettiin pääosin pienryhmätyöskentelynä. Osa strategiasuunnitelman teosta toteutettiin koko työyhteisönä osana työhyvinvointipäivää sekä henkilöstökokousten yhteydessä. Menetelminä strategiasuunnittelun teossa käytettiin muun muassa learning cafeta ja galleriakävelyä. Yhtiön hallitusta informoitiin koko strategiasuunnittelutyön ajan ja hallitus kokouksissaan hyväksyi tai palautti strategiasuunnitelman uudelleen pohdittavaksi.

Strategiasuunnitelman menetelmien pohjana olivat oppivan organisaation näkemykset. Mahdollisimman moni työntekijöistä oli saatava osallistumaan strategian ja vision suunnittelun laadintaan, jotta strategian jalkautus yrityksessä tulevaisuudessa onnistuisi.

Yhtiön strategia- ja visio valmistui keväällä 2014. Sen jälkeen alkoi tulokortin mittariston laadinta laajennettuna johtoryhmätyöskentelynä. Tulokortti valmistui syksyllä 2014. Syksyllä 2014 yrityksen hallitus hyväksyi yritykselle strategian, vision ja tulokortin.

Vuoden kestäneen kehittämistehtävän tuotoksena oli yritykselle valmis strategia, visio sekä tulokortti, johon osallistuivat kaikki yhtiön työntekijät. Koko henkilöstölle muodostui selkeä kuva yhtiön strategiasta.

Kieli  
suomi

Sivuja 66  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 2

Asiasanat  
strategia, työyhteisö, oppiva organisaatio



**THESIS**  
**December 2015**  
**Degree Programme in Development and**  
**Management of Social Services and Health**  
**Care (Master Degree)**

Tikkarinne 9  
 80220 JOENSUU  
 FINLAND  
 +358 50 4054816

Author  
 Harri Otva

Title  
 The Strategic Plan made by the work community

Commissioned by  
 Lukkarila Kodit Oy

**Abstract**

The thesis was a development task. The main objective of the development project was to create a strategy company, vision and scorecard. The objective of the development was to make the entire staff participate in the strategic planning and to clarify the company's strategy for the entire staff.

All employees of the company from directors to the board of directors participated in the strategic planning. There are 20 permanent employees in this company. Most of the employees are instructors. Workshops were carried out mainly in small groups. Part of the strategic plan for the work was carried out throughout a workplace, for instance as part of well-being on work days, as well as in connection with staff meetings. The methods used in making strategic planning included Learning CAFE, and gallery walking. The board of directors was informed of the entire strategy design time and board of directors meetings adopted it or returned the strategic plan for consideration again.

The methods of the strategic plan were based on a learning organization view. The goal was to get as many employees as possible to take part in the strategy and vision planning exercises, so that the implementation of the strategy the company would be successful in the future.

The company's strategy and vision were completed in spring 2014. Thereafter began the compiling of the scorecard as expanded work with the management team. The scorecard was completed in the autumn of 2014. In the autumn of 2014 the company's board of directors approved the company's strategy, vision and scorecard.

After a year of development, the result was a finished strategy, vision, and scorecard, completed with the participation of all the company's employees. All the staff gained a clear picture of the company's strategy.

Language  
 Finnish

Pages 66  
 Appendices 1  
 Pages of Appendices 2

Keywords  
 strategy, work community, learning organization

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	5
2	Oppiva organisaatio.....	6
2.1	Oppivan organisaation lähtökohtia.....	6
2.2	Älykäs organisaatio .....	9
2.3	Haasteita oppivassa organisaatiossa.....	10
3	Strategialähtöinen organisaatio .....	12
3.1	Strategia .....	13
3.2	Yrityksen elämäntehtävä.....	16
3.3	Ydinosaaminen.....	20
3.4	Tasapainotettu tulokortti.....	22
4	Kehittämistyön tarkoitus ja tehtävä.....	24
5	Kehittämistyö .....	24
5.1	Kehittämistyön taustaa.....	26
5.2	Osallistujat ja toimintaympäristö .....	28
5.3	Kehittämistyön suunnitteluvaihe.....	29
6	Kehittämistyön toteutus.....	31
6.1	Yrityksen arvot, ydinosaaminen ja missio .....	31
6.2	Yrityksen strategia ja visio.....	35
6.3	Yrityksen tulokortti .....	37
6.4	Yrityksen strategian, vision ja tulokortin valmistuminen.....	42
7	Kehittämistyön tulokset.....	43
7.1	Yhtiön strategia ja visio .....	44
7.2	Tasapainotettu tulokortti .....	46
8	Pohdinta.....	52
8.1	Kehittämistyön arviointi .....	53
8.2	Kehittämistyön eettisyys .....	57
8.3	Kehittämistyön luotettavuus .....	58
8.4	Kehittämistyön vaikuttavuus .....	60
	Lähteet.....	63

Liitteet

Liite 1 Kehittämistyön eteneminen

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jossa kehittämistyön tehtävänä oli laatia Koparit Oy:lle (nimi muutettu) strategia, visio ja tulokortti vuosille 2014- 2018. Rajasin opinnäytetyön koskemaan strategiasuunnitelman tekemistä. Strategian toteutus ja arviointi eivät kuulu opinnäytetyöhön.

Kehittämistyön päätarkoituksena oli saada yritykselle uusi strategiasuunnitelma sekä visio. Yrityksen strategia kaipasi selkeyttämistä ja yrityksen visio taas selkeää suuntaa, johon yritystä lähdetäisiin tulevaisuudessa viemään. Strategiasuunnitelmaa tukemaan laadittiin tulokortti.

Yhtiön hallitus antoi luvan, että koko henkilöstö voi osallistua strategiasuunnitelman tekoon. Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli saada koko henkilöstö osallistumaan yrityksen strategiasuunnittelutyöhön. Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä koko henkilöstön ymmärrystä yrityksen strategiasta.

Yrityksen näkökulmasta strategiasuunnitelman tavoitteena on turvata yritykselle parempi tulevaisuus. Johtavana ajatuksena kehittämistyössä oli, että työntekijät ovat yhtiöme suurin pääoma, jonka varassa yhtiö menestyisi paremmin.

Strategialähtöisen organisaation ja oppivan organisaation tietoperustaan perehdyttyä minulle selveni, että yrityksen strategian suunnitteluun on tärkeää ottaa mukaan mahdollisimman moni työntekijä. Pyrin etenemään kehittämistyössä oppivan organisaation ja strategialähtöisen organisaation oppien mukaan ja tavoitteenani on saada teoria siirrettyä käytäntöön tässä kehittämistyössä. Kehittämistyön yhtenä pääajatuksenani oli alusta alkaen, että jokainen työntekijä pääsisi osallistumaan yrityksen strategian ja vision suunnitteluun.

Syksyllä 2013 aloitettiin yhtiön strategiasuunnitelman teko koko työyhteisön voimin. Yrityksen strategiasuunnitelmaa tehtiin kaikkiaan 19 kertaa. Jokainen työntekijä osallistui kehittämistyöhön. Yhtiön strategia, visio ja tulokortti laadittiin syksystä 2013 alkaen ja ne valmistuivat 2014 syksyllä.

## 2 Oppiva organisaatio

### 2.1. Oppivan organisaation lähtökohtia

Agryliksen ja Schönin (1978 ) mukaan oppiva organisaatiossa yksilö on keskeisessä roolissa ja on sitä kautta oppivan organisaation ydin. Yksilöiden ajattelu- ja toimintamallit ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä ja vain näitä malleja muuttamalla voidaan muuttaa koko organisaation käyttäytymistä. Karlöfin mukaan oppiva organisaatio helpottaa ja edistää jäsentensä kaiken aikaa kehittyvää ja muuttuvaa oppimista.

(Argyris & Schön 1978, 29; Karlöf 1996, 68.)

Oppiva organisaatio muuntaa joustavasti organisaatiotaan ja toimintatapojaan vastaamaan tilanteen vaatimuksia. Se kehittää jatkuvasti kykyään vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja parantaa jatkuvasti toimintaansa ja oppii kokemuksistaan. Oppimisen kannalta on tärkeää, että kaikki, joilla on merkitystä yrityksen tulevaisuuden rakentamisessa, pääsevät mukaan keskusteluun. Osallistuminen prosessiin vaikuttaa myönteisesti monella tavalla. Ihmisten tietoisuus kokonaisuudesta kasvaa, oma rooli kokonaisuuden osalta selkiytyy ja oman kehittymisen merkitys osana organisaation kehittymistä korostuu. Kaikkein keskeisintä kuitenkin on, että kehittyminen ja oppiminen saavat oikeanlaiset raamit, silloin kun ollaan edes jollakin tavoin mukana yhteisen tulevaisuudenkuvan rakentamisessa. (Moilanen 2001,89; Ruohotie 1995, 41 - 42.)

Oppiva organisaatio on yhteisö, joka alinomaa muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppiva organisaatio voi syntyä vain koko organisaatiossa ilmenevän oppimisen tuloksena. Oppiva organisaatio- termi kuvaa sellaisen organisaation toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Toiminnan taustalla vaikuttavat vahvat arvot ja selkeä visio. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät koko ajan omaa kapasiteettiaan. Organisaatiossa rohkaistaan ja sallitaan yhteistoiminnallinen tavoitteiden asettaminen, ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Samalla kehittyy työyhteisön jäsenten kyky vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Oppiva organisaatio kykenee pitämään yllä oppimisprosessia, jossa kyetään luomaan uutta taitotietoa. Organisaation kehittämisprosessissa uusi taitotieto pyritään liittämään

aikaisempaan osaamiseen. Jos omia osaamisalueita ei tunneta syvällisesti, organisaation kehittäminen jää helposti vain uusien, irrallisten tietojen hankkimiseksi. (Ruohotie 1995,40.)

Oppivassa organisaatiossa on oltava sekä yhteinen että yksilön oma suunta. Ilman yhteistä suuntaa yksilöt kehittyvät tavalla, joka ei välttämättä tue koko organisaation kehittymistä. Oppivassa organisaatiossa on todella tärkeää, että yhteinen jaettu suunta ja yksilön oma suunta pystytään yhdistämään. Tilanne on paras silloin, kun organisaation ja yksilön tavoitteet ovat yhdensuuntaiset ja toisiaan tukevat. Oppivan organisaation ydin löytyy sieltä, missä tiedostetaan oppimisen merkitys uuden tai jo olemassa olevan tiedon hyödyntämisessä tai edelleen kehittelyssä. Osaamisen ydin löytyy puolestaan huomisen osaamisesta, ei pelkästään tämän päivän osaamisen hallinnasta. Kummassakin tapauksessa tarvitaan oppimaan oppimista, sillä pelkkä tieto, osaaminen tai niiden hallinta ei vielä riitä rakentamaan oppivaa organisaatiota. (Moilanen 2001, 47 - 48, 88 - 89,126.)

Organisaation kehityshistorian tunteminen on tarpeen jokaiselle työntekijälle. Sen avulla voidaan konkreettisesti ymmärtää, että organisaation kehittäminen ja muutokset ovat olleet ennen ja ovat myös nyt pyrkimys vastata muuttuviin toimintahaasteisiin. Haasteiden muuttuessa on sekä pakko että luontevaa muuttaa toimintatapaa.

(Sarala & Sarala 1996,71.)

Lukuisat tutkimukset osoittavat toistuvasti, että tärkeimmät henkilöstön motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat työn sisältö ja haasteet sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Tämä viestii selvästi, että henkilöstö on valmis ottamaan vastuuta annettujen toimeksiantojen lisäksi myös itse toimeksiantojen sisällöstä, työn kehittämisestä sekä työn organisoinnista. Taloudellisten tekijöiden on arvioitu selittävän noin 15 - 40 % yritysten aikaansaannosten vaihtelusta: loput vaihtelusta selittyvät sellaisilla tekijöillä kuin johtamistaidollinen osaaminen ja organisaation ilmapiiri ja kulttuuri, joiden taustalla vaikuttavat johdon omaksumat arvot ja johtamisen pätevyystekijät. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää sitä, että organisaatiot itse ottavat vastuun osaamisen kehittämisestä. Organisaation kulttuuri voi parhaimmillaan edistää organisaation oppimista sopeutumiskykyä ja parantaa työntekijöiden motivaatiota jatkuvaan oppimiseen.

(Määttä 2000, 85; Ruohotie 1995, 17 - 18.)

Peter Sengeä voidaan pitää oppiva organisaatio- käsitteen isänä. Hänen mukaan oppivat organisaatiot ovat organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti pyrkivät kehittämään kykyään saavuttaa itse haluamiaan tuloksia, joissa uudet ajatustavat viihtyvät, joissa yhteiset unelmat kehittyvät ja joissa ihmiset oppivat jatkuvasti nähdäkseen kokonaisuuden. Organisaatiot oppivat vain oppivien yksilöiden avulla. Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä organisaatio ei opi. Henkilökohtainen kasvu on jatkuvaa oman vision selkeyttämistä ja syventämistä, energian keskittämistä, kärsivällisyyden kasvattamista ja todellisuuden objektiivista näkemistä. Se on enemmän kuin osaaminen ja taidot, vaikka niitä tarvitseekin. (Senge 1990, 3,69, 141,375.)

Organisaation visio vie eteenpäin, rohkaisee kokeiluihin ja innovaatioon. Mikä tärkeintä, se korostaa myös pitkän tähtäyksen merkitystä. Kun organisaatiolla aidosti on visio, ihmiset loistavat ja oppivat omasta halustaan, eivät käskystä. Monilla johtajilla kuitenkin on henkilökohtaisia visioita, jotka eivät jalkaudu yhteisiksi visioiksi. Organisaatio hyytyy. Puuttuu taitoja muovata johtajan visio yhteiseksi visioksi. Yhteisen vision luomisessa tarvitaan taitoa maalata tulevaisuudesta yhteisiä kuvia, joihin noudattamisen sijasta sitoudutaan ja osallistutaan. Vaikka johtajan visio tulisi täydestä sydäimestä, sanelupoliittikka ei tuota yhteistä visiota. Visiot leviävät itseään vahvistavan prosessin ansiosta. Lisääntyvä selkeys, innostuneisuus ja sitoutuminen hiovat visiota. Kun visiosta puhutaan, se kirkastuu. Kun se kirkastuu, sen eduista innostutaan lisää. (Senge 1990, 9, 227.)

Tiimioppiminen on tiimin kyvykkyyden kehittämistä ja virittämistä luomaan tuloksia, joita jäsenet todella haluavat. Se perustuu henkilökohtaiseen kasvuun ja yhteiseen visioon, mutta ne eivät vielä riitä. Ihmisten täytyy oppia toimimaan yhdessä. Kun tiimit oppivat yhdessä, organisaatio saavuttaa hyviä tuloksia ja yksilöt kasvavat nopeammin kuin yksinään. Tiimioppiminen alkaa dialogilla, yksilöiden kyvyllä pidätellä omien ennakkoluulojensa ilmaisuja ja antautua aitoon yhteiseen ajatteluun. Kreikan dialogos tarkoittaa vapaasti virtaava merkitystä ryhmän läpi, jolloin ryhmä löytää näkemyksiä, joita yksin ajattelu ei tarjoa. Opitaan myös tunnistamaan sellaiset vuorovaikutuskuviot, jotka estävät oppimista. Senge painottaa dialogia voimakkaasti. Miten organisaatio sitten voi Sengen mukaan kehittyä oppivaksi? Kasvaminen oppivaksi organisaatioksi ei ole suoraviivainen prosessi, vaan edistyminen tapahtuu näiden ominaisuuksien kehittymisen



yhteisvaikutuksena, mikä sekin on mitä suurimmassa määrin kompleksisuuden ilmentymä. (Senge 1990, 10, 236; Juuti & Luoma 2009, 136.)

## 2.2 Älykäs organisaatio

Sydänmaanlakan (2000) mukaan älykäs organisaatio on rakennettu ihmisiä varten eikä ihmisiä mukautettu organisaatiota varten. Älykäs organisaatio on sellainen organisaatio, joka pitää hyvää huolta omasta kilpailukyvystään, osaamisestaan ja henkilöstöstään pitkällä tähtäimellä. Älykäs organisaatio oppii nopeasti ja tehokkaasti. Sillä on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia. Organisaation oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset ja tällä tavoin se johtaa muutosta. (Sydänmaanlakka 2000, 18, 20. )

Älykkäällä organisaatiolla on kolme perustavaa laatua olevaa kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen: Se osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa. Se oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot. Se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin sen kilpailijat. Lisäksi älykkään organisaation toimintaa voidaan kuvata seuraavasti, se oppii nopeasti ja uusiutuu jatkuvasti, se kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen, sillä on selkeä visio ja arvot ohjaavat toimintaa, se sallii virheitä ja oppii niistä, se pitää hyvää huolta henkilöstönsä osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2000, 52.)

Älykkäissä organisaatioissa tiimit ja niiden jäsenet pyrkivät tekemään vapaaehtoisesti yhteistyötä ja saamaan aikaan yhtenäisemmän organisaation, joka hyödyntää enemmän kunkin ihmisen älykkyyttä ja käyttää laajemmin hyväkseen sekä organisaatiota että ulkomaailmassa olevia tietoja ja taitoja. Jotta organisaatiolla olisi mahdollisuudet kehittyä älykkääksi ja pitkän aikavälin vastuuta kantavaksi yhteisöksi, nykyisten johtajien on opetettava johtamistaitoja kaikille alaisilleen. Silloin organisaatio pystyy savuttamaan kaikille yhteiset tavoitteet eli suuremman valinnanvaran ja paremman yhteisön. (Pinchot & Pinchot, 1996, 229, 236.)

Älykäs organisaatio on arvojohdettu. Se on määritellyt arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Se pyrkii koko ajan kehittämään kulttuuria, joka tukee sen päämäärän saavuttamista.

Älykäs organisaatio nojaa toiminnassaan omien erityisten arvojensa lisäksi universaaleihin arvoihin kuten yksilön kunnioitukseen, jatkuvaan oppimiseen ja kestäväan kehitykseen. Osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voimavara. Tulevaisuuden ihanneorganisaatioita voidaan kuvata älykkääksi organisaatioksi. Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti oppia ja uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Tällainen organisaatio ei ole mekanistinen kone, vaan muistuttaa enemmän elävää organismia, joka pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa. Tulevaisuuden älykäs organisaatio on kuin jazz-ryhmä, joka säveltää musiikkia esittäessään sitä. Se improvisoi, uudistuu, se muuttuu jatkuvasti. Sillä on yhteinen tietoisuus päämäärästä, mutta keinot saavuttaa tuo päämäärä voivat vaihdella jatkuvasti. Ehkä tärkein älykkään organisaation ominaisuus on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky. Tätä kykyä halutaan kehittää jatkuvasti, myös silloin kun välitöntä muutosta ei ole edessä. Kehittämiseen panostetaan erityisesti silloin, kun organisaatiolla menee hyvin. (Sydänmaanlakka 2000, 205 – 206, 209,211.)

### **2.3 Haasteita oppivassa organisaatiossa**

Johtajat aliarvioivat säännöllisesti, kuinka kauan muilla ihmisillä menee saman älyllisen prosessin työstämiseen, jonka he ovat itse läpikäyneet. Yrityksillä on taipumus kertoa strategioista ja niiden seurauksista henkilöstölle aivan liian vähän. Jos jotain ongelmaa on pohdittu johdossa kauan ja siihen on löydetty ratkaisu, oletuksena on, että ulkomailma ymmärtää ratkaisun heti, mikä ei tietenkään voi pitää paikkaansa. Ihmiset eivät pysty toteuttamaan strategiaa, jos he eivät sitä ymmärrä. Lisäksi kaikkialla organisaatiossa on kankeutta, joka yhdessä oppimistekijöiden kanssa tietää ajankulua. On tärkeää, että kaikkien työntekijöiden on saatava käydä läpi sama oivallus- ja tiedostamisprosessi, jonka strategian laatijatkin ovat läpikäyneet. Kun asioista on keskusteltu paljon ja tyhjentävästi, ryhmän sisäinen hajonta vähenee. Tähän työhön kuluva aika ei pidä alimitoitaa. Ajan kulumisella tarkoitetaan sitä koko aikaa, jonka prosessi vaatii alusta loppuun ja joka voidaan havaita kalenterista. Tähän sisältyy aktiivinen työaika, mutta myös se mietinnän, luovuuden ja rentoutumisen hetket, joita tarvitaan, jottei strategia-asioita hoideta hätiköidysti. (Karlöf 1996, 49, 58, 61.)

Perinteinen strategia-ajattelu, jossa johto on strategian laatija ja porukka toteuttajana, ei toimi tämän päivän ja huomisen kilpailuympäristössä. Jokainen organisaation jäsen toimii päivittäin tavalla tai toisella strategin roolissa sekä sen laatijana, tulkitsijana että toteuttajana. Minkään yrityksen johdolla ei pitäisi olla varaa olla hyödyntämättä sitä laajaa ja syvällistä kokemusta ja osaamista, joka heidän ihmisillään on. (Määttä 2000, 16.)

Sekä strategian kehittämisprosessissa että sen toteutuksessa on keskityttävä aikaisempaa enemmän siihen, että ihmisille selitetään pikemminkin, miksi jotain tulee muuttua kuin mitä tulee muuttua. Syy-yhteydet, looginen eteneminen ja muutoksen merkitys yritykselle, ryhmille ja yksilöille ovat psykososiaalisessa prosessissa tärkeämpiä kuin itse muutoksen tietoperustainen sisältö. (Karlöf 1996, 69.)

Kyky suoriutua haasteista vähenee olennaisesti, jos muutos aiheuttaa ihmisissä liikaa hallitsemattomuuden ja epävarmuuden tunnetta. Oppimisen esteisiin kuuluu myös muutostavastarinta, joka on merkittävä oppimisen rajoite. Muutostavastarinnan suuren vaikutuksen vuoksi sen perusteellinen analysointi ja käsittely ovat erittäin tärkeää, jotta oppiminen ei kokonaan estyisi. (Moilanen 2001, 137.)

Organisaatiossa vuosien kuluessa muotoutuneet toimintamallit eivät useinkaan tue muutosta ja oppimista ja ne pitäisi saada korvattua uusilla. Mallit ovat usein niin syvään juurtuneita, että niiden kyseenalaistaminen on arjen kiireiden keskellä vaikeaa. Johdon pitäisi aika ajoin pysähtyä tarkastelemaan vakiintuneita rakenteita, kuten arviointi-, ohjaus- tai johtamisjärjestelmiä, sillä nekin voivat estää oppivan organisaation kehittymistä. Oppivan organisaation ilmapiiri on hyvin tärkeä, sillä se luo puitteet työskentelylle, keskustelulle ja työhön sekä ihmissuhteisiin liittyvien ongelmien käsittelylle. Työyhteisön ilmapiiri voi olla hyvinkin muutos- ja oppimisvastainen, rutiineita ja kangistuneita toimintamalleja ylläpitävä. Tärkeää on, että johto tiedostaa oman toimintansa vaikutuksen ilmapiiriin ja kehittää sitä kyselevään, erilaisuuden hyväksyntään ja uusia toimintamalleja luovaan suuntaan. (Moilanen 2001, 173 - 174.)

### 3 Strategialähtöinen organisaatio

Strategialähtöisissä organisaatioissa strategia asetetaan johtamisjärjestelmän keskipisteeksi. Strategian onnistunut toteutus edellyttää neljän osatekijän - strategian, organisaation, henkilöstön ja hallintojärjestelmien - yhdensuuntaistamista. Kaiken takana on taidokas yritysjohto. Jokainen näistä osatekijöistä on välttämätön, mutta ei riittävä edellytys menestykselle. Yhdessä ne kuitenkin toimivat pohjana onnistuneen johtamisprosessin suunnittelulle. (Kaplan & Norton 2007, 30, 323.)

Strategiakeskeisen organisaation on liitettävä jokainen työntekijä liiketoimintayksikön ja yrityksen strategiaan. Kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä yrityksen strategia ja oltava motivoituneita tukemaan organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Jos organisaatiot mielivät yhdensuuntaistaa henkilöstönsä strategian kanssa, tulee työntekijöiden kehittää taitojaan, tietojaan ja toimintatapojaan, joiden avulla he pystyvät aikaansaamaan tuntuja parannuksia kriittisissä prosesseissa, jotka puolestaan luovat arvoa asiakkaille ja osakkeenomistajille. (Kaplan & Norton 2007, 52, 307.)

Osaamisen johtaminen käytännössä tarkoittaa sitä, että ensin on kirkastettava organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Sen jälkeen määritellään ydinosaamiset, jotka luovat merkittävää kilpailuetua yrityksille tuotteiden tai palveluiden suhteen sekä lisäarvoa asiakkaille. Osaamisen johtamisen lähtökohta on organisaation visio ja strategia: tämä on ehkä ainoa selkeä tekijä, joka erottaa sen perinteisestä kehittämis- ja koulutustoiminnasta. Älykkäässä organisaatiossa koko organisaatio osallistuu strategian tekemiseen. Johtoryhmien on käytävä innostavia ja haastavia keskusteluja siitä, pysyykö organisaatio oikealla reitillä pitkällä tähtäimellä ja onko ilmaantunut uusia ideoita, uutta tietoa, uusia uhkia ja mahdollisuuksia, jotka vaativat strategian suunnan muuttamista. (Sydänmaalakka 2000, 74, 145, 215.)

Voidakseen saavuttaa tavoitteensa yrityksen on saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa. Suuri osa nykyisistä työtehtävistä perustuu tietoon, ei fyysiseen tekemiseen. Yritysjohdon tulisi käyttää uuden strategian esittelemisessä samankaltaisia viestintäprosesseja kuin uuden tuotteen markkinoinnissa. Prosessin ensimmäinen vaihe on työntekijöiden kouluttaminen, jonka jälkeen testataan, ymmärsivätkö he viestin oikein, tarkiste-

taan, että he uskovat strategian noudattamiseen ja lopuksi määritellään, kuinka moni opettaa sitä muille. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi. Strategiaa suunnitellaan, toteutetaan, testataan ja kehitetään jatkuvasti. Kompassiin katsotaan jatkuvasti, ei vain kerran vuodessa. (Norton & Kaplan 2002, 63, 238.)

Työntekijöillä on myös oltava henkilökohtaisia tavoitteita, jotka he haluavat saavuttaa. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla myös henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, jotka auttavat heitä saavuttamaan ne tiedot, taidot ja käyttäytymismallit, joiden avulla he voivat saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa. Itse asiassa koko strategian toteuttamisprosessi alkaa siitä, että kaikille työntekijöille tarjotaan mahdollisuus saavuttaa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavat kyvyt. (Kaplan & Norton 2007, 308.)

### 3.1 Strategia

Strategia - sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin. Sota-teoriassa strategian yleisin määritelmä on ”strategian tehtävänä on sodan voittaminen”. Tosin kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan strategian tehtävänä on sodan välttäminen. (Kamensky 2014, 16.)

Kamensky kuvaa strategiaa yrityksen tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnoiksi muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää kahta asiaa: on ensinnäkin tehtävä oikeita asioita ja toiseksi on tehtävä asiat oikein. Strategian tehtävänä on erottautuminen kilpailijoista. Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoisista valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa ei myös monille hyvälle asioille. (Kamensky 2002, 17,22 - 23.)

Organisaation strategia luodaan, jotta organisaatio menestyisi tuottaen voittoa tai yleisesti toteuttaen olemassaolonsa tarkoitusta. Organisaation strategian luomisen katsotaan olevan ylimmän johdon tärkein tehtävä. Strategisten valintojen uskotaan osoittavan, onko organisaation johtamisen takana ”joku järki”. (Mantere ym.2006, 9.)

Koska kilpailuedun merkitys ylivoimaiselle menestymiselle on elintärkeä, pitäisi yrityksen strategisen suunnitelman ytimenä olla sen perusstrategia. Perusstrategia määrittelee pohjimmaisen lähestymistavan kilpailuetuun, jonka yritys pyrkii saavuttamaan, ja luo puitteet kullakin toiminnan alueella toimenpiteille. (Porter 1985, 41.)

Strategia merkitsee niiden valintojen muodostamaa kehystä, jotka määrittävät organisaation toiminnan luonnetta ja suuntaa. Valinnat liittyvät siihen, mitä tuotteita ja palveluita tarjotaan ja mitä ei, mitä markkinoita palvellaan ja mitä ei sekä mitä valmiuksia tarvitaan tuotteiden saattamiseksi markkinoille. Strategiassa on kysymys johtotiimin visioista ja tahdosta. Se on enemmänkin kauaskatseista ajattelua kuin talouden suuntaviivojen ja suuntausten määrittelyä. Siinä kyse on suunnasta, ei ajasta. Strategia käsittelee sitä, millaiseksi organisaatio tahtoo tulla. (Freedman & Benjamin B, 2003, 2,220.)

Menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus muodostavat yhdessä yrityksen menestysstrategian jatkumon. Strategia suuntautuu tulevaisuuteen. Yrityksen on kuitenkin lunastettava lupauksensa päivittäisten onnistumisten kautta. Yritys tasapainoilee jatkuvasti nykyhetken akuuttien ongelmien ja tekemisten sekä huomisen visioiden, uhkien ja mahdollisuuksien välillä. Tulevaisuuden tekeminen alkaa kuitenkin nykyhetkestä. Yritys päättää, minne ollaan menossa ja päälinjat siitä, miten sinne aiotaan päästä. Menestyäkseen organisaation on kyettävä luomaan toimiva strategia sekä toteuttamaan se hyvin. (Määttä 2000, 29.; Iskanus 2007,47.)

Strategia on organisaation jäsentensä itsensä laatimana, tulkitsemana ja ymmärtävänä uskottava tarina pitkän aikavälin menestyksestä. Strategiatarina kertoo kokonaisuudesta tärkeimmät kohdat painotettuna ja arvotettuna. Strategia on kuvaus tasapainoisesta menestystarinasta, jonka kirjoittamisesta, tulkinnasta ja kokemisesta vastaa koko organisaation henkilöstö. Organisaation johto ja strateginen suunnitteluesikunta eivät voi toimia haamukirjoittajina. Kuten jokainen hyvä ja uskottava tarina, niin myös strategia avautuu ihmisille niiden merkitysten ja kokemusten kautta, joita se sisältönsä puolesta välittää. Merkittävässä asemassa strategioiden laadinnassa ja toteuttamisessa ovat ne areenat, joissa ihmiset aktiivisina toimijoina ovat osallisina. (Määttä 2000, 36,63.)

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus nostaa organisaation prosessit, yksilöt ja heidän välisensä vuorovaikutuksen muutoksen tekijöiksi. Strategiset tavoitteet, muutos, muu-

tosprosessi ja johtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. On tärkeä, että kytkentä löytyy periaatteellisen tason lisäksi käytännöistä, aito kytkös syntyy, kun strategia muuttuu toiminnaksi ja työyhteisön jäsenet nähdään toiminnan subjekteina. (Kilpimaa 2013,32.)

Alaisten aktiivinen rooli strategiaprosessissa voi saada aikaan tämän kytkennän, mikä avaa mahdollisuuksia soveltaa strategiaprosessia moninaisilla tavoilla. Strategiaprosessin monikäyttöisyys johtamisen välineenä ja sen yhdistäminen operatiiviseen toimintaan on jäänyt vähälle huomiolle. Modernin ja positivistisen strategian mukaisesti organisaatiotutkimuksessa henkilöstön rooli on jäänyt ikään kuin realistisen maailmankuvan passiiviseksi osaksi. Vasta viime vuosien kehitys on laajentanut tutkimuksen katsetta siten, että yksilöt voidaan nähdä aktiivisena osana muutoksen ja johtamisen kokonaisuutena (Kilpimaa 2013,33.)

Strategisten kysymysten menestyksekkäs käsittely edellyttää visionäärisen tavoitetilän määrittystä, tavoitteeseen pääsemisen mahdollistavan tien valintaa ja välitavoitteiden asetantaa, jotta pystytään mittaamaan, missä laajuudessa ja tahdissa edistystä tapahtuu. Strategisessa suunnittelussa on tärkeää irtautua nykyhetkestä ja katsoa tulevaisuuden tapahtumia ikään kuin ne olisivat hyvin lähellä. Strategian tarkoituksena on saada aikaan toimenpiteitä nykyhetkessä, jotta varmistetaan tuleva menestys. Vaikka strategiatyössä pyritäisiin keräämään mahdollisimman paljon tietoa, siinä joudutaan väistämättä tekemään myös joitakin oletuksia tulevaisuudesta. Tiedämme tulevaisuudesta sataprosenttisen varmasti vain sen, että se tulee. (Karlöf 1996, 13 – 14, 146.)

Strategian päähuomio on tulevaisuudessa: miten varmistamme, että yritys menestyy ja tekee tulosta huomenna. Strategia on meille kaikkien tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä. Strategian tekeminen on viime kädessä ”vain” asioiden panemista tärkeysjärjestykseen. Käytännössä ongelmana on kuitenkin usein sekä tärkeimpien asioiden löytäminen ja ymmärtäminen että yhteisymmärryksen saavuttaminen. Strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä hyvinkin suuresta massasta asioita. Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää kahta asiaa: on ensinnäkin tehtävä oikeita asioita ja toiseksi on tehtävä asiat oikein. Strategian tehtävänä on erottautuminen kilpailijoista. Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa ei myös monille hyville asioille. (Kamensky 2002, 20 – 23.)

Strategia on ikuinen kehitysprosessi. Jatkuvien muutostenkin keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä. Liiketoimintastrategialla pyritään kehittämään yksittäiselle yritykselle sopivat toimintatavat tulevaisuutta varten. Työn tulokset on kirjattava strategiseen suunnitelmaan, jossa määritellään esimerkiksi liiketoiminnan tavoitteet ja kilpailuedut sekä se, miten on tarkoitus täyttää ne velvoitteet, joita yrityksellä on omistajia, asiakkaita, johtoa ja henkilöstöä kohtaan. Strateginen työ mahdollistaa realistisen vision muodostamisen tulevaisuudesta. Strategiaa kuitenkin tuskin laaditaan sen vuoksi, että halutaan vain saavuttaa yhteinen ymmärrys tavoitteista riippumatta siitä, minkä sisältöiseksi tuo ymmärrys muodostuu. Strategian sanotaan usein määrittelevän keinot, joilla organisaatio saavuttaa visionsa. Onnistunut strategian toimeenpano voidaan määritellä suunnitellun strategian ja operatiivisessa työssä toteutuvan strategian yhteensovittamisena. (Karlöf 1996, 73; Määttä 2000, 141 - 142.)

Yritys voi vaikuttaa sekä toimialan houkuttelevuuteen että kilpailuasemaan, ja juuri tämä tekee kilpailustrategian valinnasta sekä haasteellisen että jännittävän. Toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavat osaksi sellaiset tekijät, joihin yrityksillä ei ole juuri vaikutusmahdollisuutta, mutta kilpailustrategian avulla voi yhtä kaikki saada toimialan houkuttelevuudessa aikaan merkittäviä muutoksia. Strategiavalintansa avulla yritys voi myös parantaa tai heikentää selvästi omaa asemaansa toimialan sisällä. Kilpailustrategian avulla ei siis vain reagoida ympäristöön vaan pyritään myös muovaamaan ympäristöä yritykselle edulliseen suuntaan. Strategiasta näkee myös asioita, joita organisaatio päättää olla tekemättä. (Porter 1985, 14; Norton & Kaplan 2002, 144.)

### **3.2 Yrityksen elämäntehtävä**

Yrityksen elämäntehtävä on strategisen arkkitehtuurin peruselementtejä. Se on eräänlainen sateenvarjo, jonka alle kaiken muun strategisen sisällön on mahdollista sijoittaa. Se on kaikin puolin pysyvin elementti. Elämäntehtävä on yrityksen tärkeimpiä ja valitettavasti myös vaikeimpia elementtejä. Elämäntehtävän pääelementtien eli toiminta-ajatusten, arvojen ja vision tulee olla toisiaan vahvistavassa vuorovaikutuksessa keskenään. Toiminta-ajatusten, arvojen, ja vision tulee ohjata koko organisaation toimintaa. Se ei läheskään



aina toteudu, vaan elämäntehtävä on jäänyt taustalle pelkäksi muodollisuudeksi, jota useat organisaation ihmiset eivät edes tunne saati sisäistä. (Kamensky 2014, 67 - 68 .)

Oppivat organisaatiot jäävät ideatasolle, kunnes niitä tosissaan aletaan rakentaa. Ensimmäinen tehtävä on suunnitella yritykselle johtoideat: tarkoitus (missio), visio ja arvot. Yhteisen vision luominen aikaisessa vaiheessa on tärkeää, koska se edistää pitkäjänteisyyttä ja oppimisajattelua. Organisaation perustehtävä ja tarkoitus kuvataan usein toiminta-ajatuksen ja mission muodossa. Se on eräällä tavalla lupaus siitä, mihin organisaatio sitoutuu ja mitä se lupaa taatakseen asiakkailleen, omistajilleen, sidosryhmilleen ja myös itselleen. (Senge 1990, 340 – 341; Määttä 2000, 66.)

Ihmiset, jotka työskentelevät organisaatiossa, jolla on heidän mielestään selkeä, ymmärrettävä ja uskottava tarkoitus ja arvoperusta, haluavat aidosti olla mukana organisaation päämäärien ja tavoitteiden toteuttamisessa. He eivät ainoastaan sitoudu organisaatioon taloudellisena yksikkönä ja palkanmaksajana vaan tarkoituksellisena yhteisönä ja eräänä itsensä toteuttamisen areenana. Ihmiset tuntevat ylpeyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ollessaan yksi porukasta, joka menestyy, jota arvostetaan ja joka on ylpeä itsestään. (Määttä 2000, 65.)

Hyvä toiminta-ajatus on sellainen, että se on voimassa koko yrityksen elämän ajan ja ihminen tuntee tekevänsä jotakin todella arvokasta. Toiminta-ajatus innostaa tavoittelemaan sitä ikuisesti, vaikkei sitä koskaan täysin saavuttaisi. Hyvä toiminta-ajatus on ikään kuin tähti jossakin kaukana horisontissa. Vaikka itse toiminta-ajatus ei muutu, se innostaa toiminnassa jatkuvaan kehitykseen. (Kamensky 2002, 44 - 45.)

Toiminta-ajatus ja visio kuvaavat yrityksen käsitystä toimialan tilanteesta ja kehityksestä sekä yrityksen roolista ja vastuista tässä kehityksessä. Strategisen tilanteen arviointi sisältää siten aina strategiaperustan arvioinnin. Arviointi on tietysti jatkuvaa, mutta siihen tuo syvyyttä ja leveyttä esimerkiksi jokin vakava kriisi, kilpailutilanteen voimakas muutos, uusi teknologiainnovaatio, vanhan teknologian kaatuminen. (Määttä 2000, 210.)

### **Arvot**

Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Arvo on vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset. Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin. Jos-

kus käsitteet ja arvo ja päämäärä rinnastetaan toisiinsa. Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 1999, 94 - 95.)

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Perusarvojen on oltava mahdollisimman ajattomia ja niillä on oltava sisäinen arvo niin yksilölle kuin koko yhteisölle. On sanottu, että arvot ovat kulttuurin sydän. Niissä kulttuuri kiteytyy. Arvot ovat kulttuurin ohjausjärjestelmiä. Kun vaikutan arvoihin, vaikutan muihinkin asioihin, jotka säätelevät yhteisön käyttäytymistä. (Kamensky 2002, 48 - 49.; Aaltonen & Junkkari 1999, 111.)

Arvot ja arvostukset ovat yrityksissä ja yhteisöissä omaksuttuja periaatteita, jotka vievät organisaation tarkoituksesta ja joiden tehtävänä on auttaa ja tukea yksilöiden ja ryhmien yhteistyötä. Arvot voivat olla välinearvoja ja/tai itseisarvoja. Välinearvot ovat asioita, joiden uskotaan ja toivotaan olevan hyödyllisiä joidenkin muiden tärkeinä ja arvokkaina pidettyjen asioiden tavoittelemisessa. Itseisarvot ovat sellaisenaan arvokkaita, riippumatta niiden mahdollisesta hyödystä ja muiden tavoitteiden toteuttamisessa. Arvojen keskinäinen merkitys ja tärkeys voi olla erilainen. (Määttä 2000, 47.)

Arvot eivät etene paperilla, vaan sanoissa, teoissa ja vuorovaikutuksessa, sillä niitä ei voi asettaa, antaa tai määrätä. Niitä voidaan tunnistaa, tiedostaa, kuvailla ja määritellä, koska ne ovat olemassa erilaisissa vuorovaikutuksen ja toiminnan tilanteissa. (Määttä & Ojala 1999, 57.)

Yrityskulttuuri tarkoittaa yritysten arvoja, periaatteita ja toimintatapoja. Se kuvastaa yrityksen totuttua toimintaa. Kussakin yrityksessä on oma kulttuurinsa, joka ohjaa yksilöiden toimintaa. Kulttuuri pohjautuu perusarvoihin, joihin yrityksissä uskotaan, minkä takia arvojen tunnistaminen ja käyttäminen on tärkeä organisaation ohjauskeino. (Könnölä & Rinne 2001, 34 - 35.)

Jaksamiseen vaikuttaa olennaisesti se, miten ihminen arvostaa työtään. Arvot ja jaksaminen ovat suorassa kytköksessä toisiinsa. Usein kysytään, pitääkö omien arvojen ja työpaikan arvojen olla samat. Ei tarvitse. Useimmiten ne eivät ole. Mielekäs erilaisuus on voimaa. Mutta on tärkeää, ettei näiden arvojen välillä ole haittaavaa ristiriitaa. Vielä parempi tietenkin on, jos arvomme ovat samansuuntaisia. Erityisen tärkeänä pidetään

arvojen suhteuttamista yrityksen strategiaan. Strategia sinänsä on enemmän kuin organisaation tuotteiden määrittelyä, toimintaympäristön analyysiä ja resurssien tunnistamista. Strategiaan vaikuttavat arvot sekä erityisesti niiden odotukset, joilla on valta vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Strategia voidaan mieltää yrityksen tärkeimpien vaikuttajien ja toimijoiden asenteiden, arvojen ja uskomusten ilmaisuksi. Yrityksen historia, koko ja monet muut tekijät vaikuttavat siihen, mihin tietoisia ja näkyviä arvoja tarvitaan ja miten prosessi tehdään käytännössä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 136,230.)

Tavoitearvojen ideana on toimia näkökulmana, josta käsin toimintaa kehitetään pitkällä aikavälillä systemaattisesti. Hyvin sisäistetyt tavoitearvot tukevat myös muiden hyvien arvojen toimintaa. Elämä on sillä tavalla kokonaisuus. Tavoitearvojen valinnassa on syytä ottaa huomioon organisaatiossa menneisyys ja tulevaisuus. Ne eivät sulje pois toisiaan. On havaittu, että historiansa hyvin tunteva yhteisö luo turvallisuutta ja jatkuvuutta. Sillä on identiteetti, mutta yhteisö voi olla historiansa vanki. Menestyvät yhteisöt osaavat ennakoita tulevaisuutta ja kohdata sen joustavasti ja ennakkoluulottomasti – menettämättä identiteettiään. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen. 2003, 98 - 99.)

Arvoprosessi ottaa huomioon monta tekijää. Arvojen olemukseen kuuluu, että ne ankkuroituvat moniin asioihin: järkeen, tunteisiin, yhteisöön, elämäkokemuksiin ja tulevaisuuden odotuksiin. Arvot ovat elämän kokoava tekijä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 233.)

## **Visio**

Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Kuten muutkin elämäntehtävän elementit, on visio arvoperustainen: visio on yrityksen arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila. Visio luo kuvan kohteesta. Strategia ilmaisee kuinka tämä tavoite saavutetaan. Visio ja strategia täydentävät toisiaan. (Kamensky 2002, 52; Norton & Kaplan 2002, 82.)

Tarkkaan harkittu, hyvin viestitetty ja hyväksytty visio saa ihmiset saman tavoitetilantaakse, koordinoi yksilöiden toimintaa, auttaa päätöksentekoa, luo perustan liiketoiminnan suunnittelulle, helpottaa kommunikointia ja vähentää kitkoja, asettaa nykytilanteen kyseenalaiseksi ja kasvattaa energisyyttä ja luo poikkeavat toimintamallit näkyviin. Uskottavalla visiolla voi olla strategiaprosessissa varsin suuri merkitys. Sen myötä päätös organisaation pitkän aikavälin kehittämissuunnasta on tehty. Sen jälkeen ei tarvitse jat-

kaa keskustelua strategisen ajattelun tarpeesta. Ei riitä, että visio ohjaa. Sen on ohjattava oikeaan suuntaan eli luotsattava organisaation työntekijät, asiakkaat ja omistajat kohti pitkäaikaista menestystä. (Karlöf 1996, 60 - 61, 151.)

Visio edustaa parhaimmillaan yhteistä ja jaettua käsitystä tulevaisuudesta, joka vahvistaa organisaation perustehtävää ja tarkoitusta sekä luo organisaation ihmisille tulevaisuuteen suuntautuvia merkitys- ja ymmärtämysyhteyksiä. Vision on oltava selkeä suunnannäyttävä ja toiminnan ohjaaja koko organisaatiolle ja sen toiminnalle. Hyvä visio on vaikuttava ja voimakas. Se sisältää paljon kunnianhimoa, jopa intohimoa, toiveita ja unelmia. Silti se on todellinen ja uskottava. Ihmiset ovat ylpeitä visiostaan ja se kohottaa koko joukkueen henkeä. (Määttä 2000, 67; Kamensky 2002, 55 - 56.)

Hyvä visio kertoo sen, mikä on lopputuleman kannalta tärkeää ja mikä ei. Hyvä tuotevisio on myös lyhyt ja selkeä: yksittäinen, kaunis ydinkokemus, joka on linjassa yrityksen brändin kanssa – niin kuin eräs teollinen muotoilija asian ilmaisi. Vision tulee puhutella ihmisiä älyllisesti, mutta myös ja ennen kaikkea tunnetasolla. (Länsisalmi 2013, 24.)

Ehkä kuuluisin esimerkki visiota on USA:n entisen presidentin J.F.Kennedyn avaruustutkimuskeskus Nasalle antama tahdonilmaisu 1960-luvun alussa: ” Me viemme ihmisen kuuhun ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä”. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

### **3.3 Ydinosaaminen**

Yrityksen tärkeimmäksi tehtäväksi on noussut ydinosaamisen kehittäminen, jonka perustana on henkilöstön jäsenten osaaminen eri osa-alueilla. Henkilöstön jäsenten tehtävänä on etsiä uutta tietoa. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta on alettu käyttää nimityksiä strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys. Strategiseksi osaamiseksi sanotaan sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiselle elintärkeää. (Viitala 2009, 173; Ruohotie 1995, 119.)

Ydinosaaminen SWOT-analyysi on yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien analyysi. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

SWOT-analyysi on synteesi kahdellakin tavalla. Vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen sisäiseen tilaan ja nykyhetkeen, kun taas mahdollisuudet ja uhkat tulee hakea ympäristöstä ja ne keskittyvät tulevaisuuteen. (Kamensky 2002, 172.)

Yrityksen ydinpätevyyspuu rakennetaan yrityksen henkilöstön osaamisalueiden kautta. Osaaminen voidaan ryhmittää kolmeen pääryhmään: tiedot ja taidot, arvot ja asenteet sekä kokemukset ja kontaktit. Kukin osa-alue sisältää tekijöitä, joita kehittämällä ja yhdistelemällä voidaan luoda ylivoimaista osaamista, ydinpätevyyttä. Ydinpätevyyksien tulee tukea strategisia bisnesalueita ja päinvastoin. (Kamensky 2002, 178.)

Kyvykkyysskeskeinen osaamisanalyysi on erityisen arvokas lisä strategisen muutoksen johtamiseen yrityksissä, joissa käytössä on tuloskorttipohjainen tavoitteen asetanta- ja mittausjärjestelmä. Kyvykkyyssanalyysit auttavat purkamaan strategialogiikkaa eli yhteydet osaamisen, sisäisten prosessien, asiakkaan ongelmaratkaisun ja taloudellisen tulosten välillä ja tukevat näin tulosajurien määrittelyä. Vaikka ydinkyvykkyyksien analysoinnin motiivi on aina tulevaisuuden menestymisen varmistamisessa, on useimmilla todellisilla ydinkyvykkyyksillä selvästi näkyvät juuret myös yrityksen historian onnistumisissa. Usein kyvykkyydet liittyvät jollain tavalla siihen osaamiseen, jolla yritys on aikanaan tullut markkinoille tai saavuttanut muutoin menestystä. Oman historian tietoisella ja systemaattisella analyysillä näyttäisi olevan useissa yrityksissä itsearvoista merkitystä. Ydinkyvykkyyksien oikean tunnistamisen kannalta on tärkeää, että yrityksen tulevaisuuden liiketoimintaa hahmotellaan asiakkaan näkökulmasta. On tunnistettava asiakashyödyt, joita tietylle kohdemarkkinalle tehokkaasti tuottamalla yritys voi varmistaa pitkän aikavälin elinkykyisyytensä. (Kirjavainen & Laakso- Manninen 2001, 47, 52.)

Tasapainotetun mittariston tuottaman seurantatiedon avulla voidaan tukea ydinkyvykkyysskeskustelun jatkuvuutta ja jopa organisoida siitä työn arkea. Yksi johdon keskeisimmistä haasteistahan on innostaa organisaatio vuosi vuodelta ja päivä päivältä kehittämään kyvykkyyksiään aina vain edelleen. (Kirjavainen, Laakso- Manninen 2001, 86.)

### 3.4 Tasapainotettu tuloskortti

Balanced Scorecard esiteltiin ensimmäistä kertaa vuonna 1992, ja sen jälkeen siitä on tullut keskeinen osa strategian toteuttamisen hallintaa. Järjestelmän tehokkuus perustuu kahteen yksinkertaiseen ominaisuuteen: Sen avulla voidaan selkeästi kuvata strategia ja strategia voidaan kytkeä johtamisjärjestelmään. Tämän seurauksena voidaan yhdensuuntaistaa organisaation kaikki yksiköt, prosessit ja järjestelmät strategian avulla. Sitä, mitä ei voi mitata, ei voi hallita. Balanced Scorecard - mittariston tarkoituksena on, että organisaatiot voisivat mitata ja sitä kautta johtaa tehokkaammin strategisia prosesseja, kuten asiakkuuksien hankintaa, asiakkuuksien säilyttämistä, uusien tuotteiden kehittelyä ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Jotta uutta yhdensuuntaistamisprosessia voisi hallita, tulee ensin määritellä tavat, joilla yhdensuuntaisuutta mitataan. (Kaplan & Norton 2007, 284, 293.)

Balanced Scorecardin ei tulisi olla ainoastaan erilaisten nykyisten mittareiden ja arviointikriteereiden kokoelma ja yhteenveto vaan organisaation strategiaperustasta johdettu, valikoitu ja tasapainotettu kokonaisuus. Mittareiden tulisi kiinnittää huomiota niin eiliseen, tähän päivään kuin huomiseenkin. Käytettävien mittareiden tulisi kertoa sekä siitä, mitä saatiin aikaan, että siitä, mitä tehdään ja mikä vaikuttaa lopputuloksiin. Hyvä Balanced Scorecard- mittaristo sisältää yhdistelmän sekä lopputuloksista kertovia mittareita että toimenpiteistä ja keinoista kertovia mittareita. Näiden välinen raja ei ole aina selkeä, koska ne ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa jatkuvassa keino-tulosprosessissa. Prosessin jossain osassa toimivalle tulosajurimittari (mitä tehdään, toimenpide, keino) on jollekin toiselle lopputulosta kuvaava eli vaikutusmittari. (Määttä 2000, 107 - 108.)

Balanced Scorecard- mittaristo tarjoaa mallin, jonka avulla arvoa luovaa strategiaa voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta: Taloudellinen näkökulma kuvaa yrityksen kasvu-, kannattavuus ja riskistrategiaa omistajien näkökulmasta katsottuna. Asiakasnäkökulma kuvaa arvonluonti- ja differointistrategiaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma kuvaa eri liiketoimintaprosessien strategiset edut, jotka luovat asiakas- ja omistajatytyväisyyttä. Oppimisen ja kasvun näkökulma kertoo ne prioriteetit, joilla luodaan organisatorista muutosta, innovatiivisuutta ja kasvua tukeva ilmapiiri. (Norton & Kaplan 2002, 26.)

Balanced Scorecard- mittaristo tulee nähdä organisaation vuorovaikutusjärjestelmänä, joka synnyttää keskustelua, väittelyä ja vuoropuhelua. Mittariston teho perustuu siihen, että se ei selitä menneisyyttä vaan innostaa oppimaan ja ohjaa tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ja keskustelua. Johto luo muutosilmapiirin, vision siitä, mitä muutoksella voidaan saavuttaa ja johtamisprosessin, joka tukee kommunikointia, vuoropuhelua ja strategian opettelua. (Kaplan & Norton 2002, 388.)

Tasapainoinen menestysstrategia ja sen osana Balanced Scorecard lähtee siitä, että jokainen henkilö toimii strategin roolissa. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tulevaisuuteen liittyvien vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien tulkintaan ja ymmärtämiseen tulisi olla jokaisella organisaation toimijalla. Tasapainoinen menestysstrategia ja Balanced Scorecard toiminta- ja johtamisfisosofiana sisältää käsitykset arvoista, ihmisistä, osaamisesta ja johtajuudesta. Jokaisen strategian ja Balanced Scorecard tulkinnan ja sovelluksen taustalla ovat perusoletukset ja sitoumukset siitä, mille arvomaailmalle toiminta perustuu, miten ihmisen olemusta tulkitaan, miten osaaminen ja tieto ymmärretään ja mitä merkitsee johtajuus. Jokainen organisaatio tukee ja toteuttaa tiettyjä käsityksiä näihin teemoihin liittyen ja niitä koskevat perusoletukset ovat olemassa joka tapauksessa, keskusteltiin niistä näkyvästi tai ei. (Määttä 2000, 35,39.)

Yritykset käyttävät kahta päämenetelmää ulkoisen motivaation luomisessa. Ensiksi työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja päämäärät yhdensuuntaistetaan strategian kanssa. Toinen ulkoisen motivaation lähde saadaan, kun kannustepalkkaus kytketään haluttuihin tulokorttimittareihin. Jotta yritys voi muuttaa ja yhdensuuntaistaa työntekijöidensä käyttäytymistä strategian vaatimalla tavalla, sen täytyy vahvistaa muutosta kannustimien avulla. Kun tulokorttimittarit kytketään kannustepalkkiojärjestelmään, työntekijöiden kiinnostus strategian yksityiskohtiin nousee merkittävästi. (Kaplan & Norton 2007, 301.)

#### **4 Kehittämistyön tarkoitus ja tehtävä**

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jossa kehittämistyön tehtävänä oli laatia Koparit Oy:lle (nimi muutettu) strategia, visio ja tulokortti vuosille 2014 - 2018. Rajasin opinnäytetyön koskemaan strategiasuunnitelman tekemistä. Strategian toteutus ja arviointi eivät kuulu opinnäytetyöhön.

Kehittämistyön päätarkoituksena oli saada yritykselle uusi strategiasuunnitelma sekä visio. Yrityksen strategia kaipasi selkeyttämistä ja yrityksen visio taas selkeää suuntaa, johon yritystä lähdetäisiin tulevaisuudessa viemään. Strategiasuunnitelmaa tukemaan laadittiin tulokortti.

Yhtiön hallitus antoi luvan, että koko henkilöstö voi osallistua strategiasuunnitelman tekkoon. Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli saada koko henkilöstö osallistumaan yrityksen strategiasuunnittelutyöhön. Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä koko henkilöstön ymmärrystä yrityksen strategiatyöstä.

Yrityksen näkökulmasta strategiasuunnitelman tavoitteena on turvata yritykselle parempi tulevaisuus. Johtavana ajatuksena kehittämistyössä oli, että työntekijät ovat yhtiömme suurin pääoma, jonka varassa yhtiö menestyisi paremmin.

#### **5 Kehittämistyö**

Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Muutosten suunta on menneestä kohti tulevaa, jolloin asiantilat voivat muuttua määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. Kehittämistyön avulla luodaan liiketoimintaan uudenlaista osaamista ja uusia käytäntöjä ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. (Toikko & Rantanen 2009,14,16; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti.2014,190.)



Kehittäminen tähtää muutokseen, sillä tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin aiemmat toimintatavat - tai rakenteet. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voivat olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai toisaalta näky jostakin uudesta. Tavoitteellisuuteen sisältyy ajatus muutoksesta, jota voidaan luonnehtia erilaistumiseksi. (Hellström 2004,11.)

Perinteisesti kehittämisen keskeisiä toimijoita ovat olleet erilaiset työorganisaatiot, yritykset ja työyhteisöt. Kehittäminen voidaan organisoida johtajakeskeisesti, mutta kehittäminen voi olla myös koko organisaation yhteistä toimintaa. Tällöin työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin ratkaisuihin. (Toikko & Rantanen 2009,17.)

Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksellisissa kehittämistöissä käytetään yleensä monia erilaisia menetelmiä, erityisesti sellaisia, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen. (Ojasalo ym. 2014,37.)

Kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi edellyttävät, että toiminnan lähtökohdat on ensin määriteltä. Olennaista toiminnan perustelussa on vastata kysymykseen: miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt? Kehittämisen perustelu nojaa useimmiten ongelmaan ja visioon. Lähtökohtana voidaan pitää nykytilanteen ongelmaa tai myös visiota eli tulevaisuuden ihannekuvaa. (Toikko & Rantanen 2009,57.)

Tämä kehittämistyö täyttää edellä mainitut kehittämistyölle annetut tavoitteet ja määritelmät. Kehittämistyö tehdään yrityksessä, jossa kaikki työntekijät pääsevät osallistumaan kehittämistyöhön. Kehittämistyö on tavoitteellista ja tähtää parempaan toimintatapaan yrityksessä. Ajankohta kehittämistyölle oli erittäin otollinen yrityksen kannalta, koska yritys kaipaa selkeitä valintoja ja selkeää suuntaa, joita kohden yrityksen tulisi mennä tulevaisuudessa.

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden,

käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitellä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojasalo ym.2014,19)

Kun kehittämisen tavoite on selvillä, tarkempi kehittämistehtävä määritelty ja lähestymistapa pohdittu, on aika alkaa suunnitella kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämistyössä on mahdollista ja myös suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä, myös monia sellaisia, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei yleensä ole käytetty. (Ojasalo ym.2014,104.)

## **5.1 Kehittämistyön taustaa**

Yritys toimi aiemmin nimellä Elo Oy (nimi muutettu) ja se aloitti toimintansa 1992. Yritys on X kunnan 100 % omistama tytäryhtiö. Yhtiön tehtävänä on tuottaa Vastaanottokeskuksen palveluita aikuisille, perheille ja alaikäisille turvapaikanhakijoille vastaanottokeskuksessa, tukiasunnoissa ja ryhmäkodissa. Turvapaikanhakijat asuvat Vastaanottokeskuksessa sen ajan, jonka heidän turvapaikka- ja vastaavan asiansa käsittely kestää. Vastaanottokeskus huolehtii turvapaikanhakijoiden vastaanotosta, majoituksesta, palveluista ja odotusaikaa tukevista toiminnoista.

Perheryhmäkotipalveluita tarjotaan oleskeluluvan saaneille alaikäisille lapsille ja nuorille perheryhmäkodissa. Tämä osa yrityksestä jatkoi toimintaansa kesän 2012 jälkeen.

Yhtiössä työskenteli kesään 2012 saakka noin 50 vakituista työntekijää. Yhtiön toiminnan rahoitti kesään 2012 saakka sisäasiainministeriön alainen Maahanmuuttovirasto turvapaikan hakijoiden aiheutuneiden kulujen osalta. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus rahoittaa puolestaan oleskeluluvan saaneiden alaikäisten kustannukset.

Yrityksessä tapahtui suuria muutoksia vuonna 2012 Maahanmuuttoviraston irtisanoessa sopimuksensa yrityksen kanssa. Sen seurauksena yli puolet Elo Oy:n 50 vakituista

työntekijästä jouduttiin irtisanomaan. Toimintaa jäi jatkamaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoittama yrityksen osa ja asiakkaiksi jäivät oleskeluluvan saaneet alaikäiset pakolaiset, jotka asuvat perheryhmäkodissa.

Yrityksen johto pyrki säilyttämään irtisanottujen työpaikkoja ja kartoitti erilaisia vaihtoehtoisia palveluita sosiaali- ja terveysalalla. Yrityksessä alkoi useiden erilaisten vaihtoehtoisten suunnitelmien pohdinta ja kartoitus. Syksyllä 2012 yrityksen nimi muutettiin Elo Oy:sta Koparit Oy:ksi (nimet muutettu). Yrityksen uudella nimellä oli tarkoitus kuvata yrityksen uutta tulevaa toimintaa, joka tulisi perheryhmäkotitoiminnan lisäksi.

Olin yrityksessä ohjaajana, kun muutokset yrityksessä tapahtuivat 2012 ja kun yhtiön uudet suunnitelmat tulivat esille syksystä 2012 alkaen. Olin myös työryhmässä, jossa erilaisia vaihtoehtoisia suunnitelmia koetettiin viedä eteenpäin. Kävimme tutustumassa ensi- ja turvakoteihin eri paikkakunnilla ja sen lisäksi yrityksellä oli päiväkotisuunnitelma ja oli puhetta monista muistakin palveluista. Ohjaajien yhteisissä keskusteluissa tuolloin koimme epävarmuutta yrityksen tulevaisuuden suunnasta. Yhtiöllä oli syksyllä 2013 vielä kaikki eri vaihtoehtoiset suunnitelmat toiminnan laajentamisista uusille sosiaali- ja terveyssektoreille meneillään. Yrityksen uusi nimi ei kuvannut yrityksen toimintaa vaan enemmänkin sitä, mitä yritys voisi olla tulevaisuudessa. Tuntui, että yrityksen ydinsaaminen ja vahvuus maahanmuuttajatyössä olisi jäänyt jotenkin yrityksen johdon suunnittelemisissa kehittämistoimissa taka-alalle.

Yrityksessä jatkaneille työntekijöille tuli tunne, että yritys olisi ollut valmis laajenemaan lähes joka suuntaan sosiaali- ja terveydenhoitoalalla, jos tarvetta vain kyseiselle toiminnalle olisi ollut. Silloisessa yrityksen strategiassa yritykselle ei määritelty myöskään selkeää suuntaa. Tuntui, että yrityksen strategia ja visio kaipaisivat selkeyttämistä ja selkeää suuntaa.

## 5.2 Osallistujat ja toimintaympäristö

Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 89.)

Kehittämistyön toimintaympäristö oli Koparit Oy (nimi muutettu) ja sen koko henkilöstö ohjaajista yhtiön hallituksen jäseniin. Kehittämistyöhön osallistuivat yhtiön hallituksen viisi jäsentä sekä kaikki yrityksen 20 vakituista työntekijää: 16 ohjaajaa, kaksi vastaavaa ohjaajaa, sosiaalityöntekijä, taloussihteeri ja toimitusjohtaja. Osallistujiksi strategiasuunnitelmaan yhtiön hallitus halusi kaikki työntekijät.

Yritys toimii seuraavilla tasoilla: Yrityksen ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous, jossa hyväksytään tilinpäätös ja tase sekä valitaan vuodeksi kerrallaan yhtiön hallitus. Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus ohjaa ja valvoo yhtiön toimivaa johtoa, hyväksyy yhtiön strategian ja valvoo sen toteutumista, hyväksyy riskienhallinnan periaatteet sekä varmistaa johtamisjärjestelmän toiminnan sekä nimittää ja erottaa toimitusjohtajan. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön operatiivisesta johtamisesta. (Kontiolahden kunta 2012, 4-5, 7.)

Yhtiössä on lisäksi johtoryhmä. Yhtiön johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, taloussihteeri ja kaksi vastaavaa ohjaajaa. Johtoryhmä kehittää, suunnittelee ja seuraa yhtiön toimintaa, mutta juridista päätösvaltaa sillä ei ole. Ohjaajat voivat tuoda asioita johtoryhmän käsiteltäväksi tai hallituksen kokousten esityslistalle.

Hyvänä lähtökohtana strategiasuunnitelman toteutukselle oli, että yrityksessä on pitkälle viety kokouskulttuuri. Päivittäin on työyhteisöpalaveri, yksikkökokouksia kerran viikossa sekä kerran kuukaudessa koko organisaation yhteinen henkilöstökokous. Keskustelukulttuuri yrityksessä on hyvä ja avoin.

### 5.3 Kehittämistyön suunnitteluvaihe

Idea kehittämistyölle nousi esille, kun aloitin yhtiön toimitusjohtajana syksyllä 2013. Olin työskennellyt yrityksessä ohjaajana ja vastaavana ohjaajana aiemmin ja tunsin yrityksen toiminnan hyvin. Yrityksessä oli vuoden 2012 isojen irtisanomisten jälkeen suuria muutoksia, kun yrityksen toimintaa sopeutettiin nykyiseen muotoon. Yhtiön johto pyrki säilyttämään mahdollisimman monen työpaikan ja alkoi laatia erilaisia vaihtoehtoisia suunnitelmia, joilla turvattaisiin työpaikkoja.

Kun pääsin yhtiön toimitusjohtajaksi koin, että tehtäväni on tarjota yhtiön hallitukselle ehdotusta, jossa alkaisin laatia yhtiölle selkeää strategiaa - suuntaa johon yritystä alettaisiin viedä. Mielestäni yhtiön strategia ja visio kaipaisi selkeyttä, selkeää suuntaa ja askelmerkkejä, miten visiota kohden tulevaisuudessa edettäisiin. Ehdotin yhtiön hallitukselle, että voisin laatia yritykselle strategian ja vision. Hallitus hyväksyi ehdotukseni yhtiön vuosittaisessa kehittämisspäivässä syksyllä 2013 ja pääsin laatimaan yhtiölle strategiasuunnitelmaa.

Kuvaan seuraavana opinnäytetyössä koko organisaation strategiasuunnittelutyön etene-  
misen alusta loppuun. Strategian suunnittelua toteutettiin ohjaajien kesken, johtoryhmän jäsenet sekä yhtiön hallitus. Suuri osa työpajoista toteutettiin siten, että johtoryhmätason työntekijät ja ohjaajat työskentelivät työpajoissa yhdessä. Osa strategiasuunnittelutyöstä toteutettiin pelkästään ohjaajien kanssa työpajatyöskentelynä, osa toteutettiin johtoryhmän kesken ja osa johtoryhmän ja hallituksen työpajoissa. Yhtiön strategiaa laadittiin henkilöstökokouksissa, työyhteisön kehittämisspäivissä, pienryhmissä, johtoryhmässä, laajennetussa johtoryhmäkokoonpanossa, hallituksen kokouksissa ja hallituksen ja johtoryhmän yhteisillä strategiapäivillä.

Osa strategiasuunnittelusta tehtiin pelkästään johtoryhmätyönä johtoryhmän kuukausittaisissa kokouksissa. Johtoryhmän tekemät strategiasuunnitelmat esiteltiin yhtiön hallitukselle. Hallitus joko hyväksyi kokouksissaan strategiasuunnitelman tai palautti sen uudelleen mietittäväksi ehdotetuin lisäyksin. Yhtiön hallitus kokoontui strategiasuunnittelutyön aikana yhteensä kahdeksan kertaa ja jokaisessa hallituksen kokouksessa käytiin strategiasuunnitelmaa läpi.

Johtoryhmä kokoontui omalla kokoonpanollaan kerran kuukaudessa työryhmätyöskentelyyn. Johtoryhmän jäsenet osallistuivat lisäksi myös ohjaajien kanssa strategiasuunnittelutyöskentelyyn. Osa ohjaajista osallistui laajennetulla johtoryhmäkokoonpanolla toteutettuun strategiatyöhön. Johtoryhmä kokoontui kolme kertaa pelkästään strategiasuunnitelman tekoa varten, mutta jokaisessa kuukausittaisessa kokouksessa oli yhtenä esityslistan asiana strategiasuunnittelun eteneminen. Pohjana oli aina aiemmin työyhteisön yhdessä tekemät strategiasuunnitelmat. Johtoryhmäkokouksissa tehtiin tarkennuksia ja lisäyksiä strategiasuunnitelmaan, jota koko työyhteisönä laadittiin.

Kaikkiaan strategian, vision ja tulostittarin strategiasuunnittelua tehtiin työyhteisössä 19 kertaa. Jokainen työntekijä osallistui strategian, vision ja tulostittarin suunnitteluun. Keskimäärin työntekijät osallistuivat yhtiön strategian suunnitelman laatimiseen noin viisi kertaa. Osa työntekijöistä, muun muassa johtoryhmän jäsenet osallistuivat strategiasuunnitelman tekoon paljon useamminkin.

Menetelmiä valittaessa keskeisintä on ensin pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia. On siis suositeltavaa käyttää rinnakkain useampaa menetelmää, koska ne täydentävät toisiaan, jolloin kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo ym.2014,40.)

Suunnittelin jokaisen strategiasuunnitelman työpajan toteutuksen huolella. Yhden strategiasuunnittelutyöpajan suunnittelun aloitin useita päiviä tai viikkoa ennen työpajaa. Koska tiesin työpajaan osallistujien lukumäärän etukäteen, laadin ryhmäkokoon ja teemaan sopivan menetelmän. Jokaisen työpajan ja intervention suunnitteluun käytin paljon aikaa samoin kuin interventiodien tuotosten kirjaamiseen ja analysointiin. Menetelmät työpajoihin valitsin ryhmäkoon mukaan ja menetelmät vaihtelivat. Kehittämistyön eteneminen pohjautui strategiakirjallisuuteen, josta otin mallin työn etenemiselle. Strategiasuunnittelmatyö alkoi yrityksen arvojen ja ydinosaamisen pohtimisella edeten lopulta tulostittarin valmistumiseen.

## 6 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyö kesti yhden vuoden ja se toteutettiin ajanjaksolla syksystä 2013 syksyyn 2014. Syksyllä 2013 yhtiön hallitus päätti, että teen yritykselle strategiasuunnitelman. Elokuussa 2014 yhtiön hallitus hyväksyi valmiin yhtiön strategian, vision sekä tulostarpeen.

### 6.1 Strategiasuunnitelman aloitus

Syksyllä 2013 oli yhtiön hallituksen ja johtoryhmän strategiapäivä. Kehittämispäivä järjestetään yrityksessä kerran vuodessa syksyllä. Tehtäväkseni kehittämispäivään sain suunnitella päivän sisällön sekä toimia kehittämispäivässä puheenjohtajana strategiasuunnitelman osalta. Saatuani tehtäväksiannon pohdin, miten rakennan päivän niin, että päivän aikana tulisi läpikäytyä yhtiön strategiaan liittyvät tärkeimmät asiat. Tietoperustaksi valitsin strategia- alan kirjallisuuden ja siltä pohjalta rakensin päivänkulun siten, että strategiapäivässä pohdittaisiin laajasti yrityksen menneisyyttä, nykytilaa ja tulevaisuutta ja lisäksi tarkoituksena olisi tehdä yritykselle SWOT-analyysi.

Yhtiön johdolla oli vielä pohdinnassa erilaiset vaihtoehtoiset suunnitelmat yrityksen toiminnan laajentumisesta uusille sosiaali- ja terveydenhoidon aloille. Näitä kaikkia vaihtoehtoja, erilaisia ideoita ja suunnitelmia yrityksen kehittämiseksi ja tulevaisuudelle pohdittaisiin päivän aikana. Laadin strategiakirjallisuuden pohjalta muutaman sivun selkeän tiivistelmän yrityksen strategian laadinnasta. Lähetin ”strategiapaketin” hallituksen ja johtoryhmän jäsenille viikkoa ennen strategiapäivää tutustuttavaksi.

Strategiapäivän aikana laadittiin yrityksen nykytilaa kuvaava analyysi sekä tulevaisuuden eri vaihtoehtoja. Pohdimme päivän aikana paljon vaihtoehtoisia sosiaali- ja terveydenhoitoalan yritysmahdollisuuksia. Hallituksen jäsenillä oli edelleen huoli yrityksestä irtisanotuista työntekijöistä ja halu heidän uudelleen työllistämiseksi mahdollisesti uusissa avattavissa yksiköissä. Yrityksessä oli tarkempien selvitysten alla kolme erillistä mahdollisesti avattavaa yksikköä, joille kaikille oltiin tekemässä tarvekartoituksia. Teimme kehittämispäivässä yritykselle ydinosaamisen SWOT-analyysin.

Yhtiön hallitus kokouksessaan saman päivän aikana päätti, että sain tehtäväkseni laatia yhtiölle strategiasuunnitelman. Hallituksen jäseniltä sain palautetta hyvin suunnitellusta ja toteutetusta strategiapäivästä sekä hyvästä etukäteen lähetetystä strategiamateriaalista.

Pohdin, miten alan toteuttamaan yrityksen strategiasuunnitelmaa. Tutustuin lisää strategiakirjallisuuden tietoperustaan. Kirjallisuudesta sain ajatuksen sille, että koko työyhteisö tulisi ottaa mukaan strategiasuunnitelman tekoon. Kun olin saanut mielestäni riittävästi tietoa strategian laatimisesta, oli aika aloittaa strategiasuunnitelmatyö ja ottaa yhtiön työntekijät mukaan. Ajattelin aloittaa siten, että työntekijät itse pohtivat strategiateemaa. Laadin sähköpostikyselyn ohjaajille, jossa he pohtivat kolmea strategiaan liittyvää perusasiaa yrityksen kannalta.

Ennen sähköpostikysymysten laittamista kerroin henkilöstökokouksessa henkilöstölle yrityksen strategia- ja visiosuunnitelman aloittamisesta. Kerroin yleisesti strategiatyöstä ja miksi strategiasuunnitelma kannattaa laatia ja millaisia hyötyjä toimivasta strategiasta yritykselle voisi olla.

Laadin sähköpostikyselyn kaikille yhtiön työntekijöille marraskuun alussa 2013. Tarkoituksena oli tehdä lyhyt ja helposti vastattavissa oleva sähköpostikysely, jonka tavoitteena oli toimia orientaationa tulevaan strategiatyöhön. Työntekijöiden tehtävänä oli pohtia yrityksen ydinosaa, visiota sekä arvoja. Strategiakirjallisuudessa kerrottiin, että nämä ovat yrityksen peruskalliot, joiden mukaan yritys toimii.

Vastauksia sähköpostikyselyyn tuli vain kaksi, ja kun työntekijöitä 20 niin vastausprosentti kyselyyn oli 10 %. Vastausprosentin alhaisuus laitoi pohtimaan siihen syitä. Tein johtopäätöksen, etten ollut riittävästi tehnyt pohjustusta työntekijöille strategiasuunnitelman laatimisessa. Pohdin myös, että hyvä, että täysin uuden asian pohjatyon tekemisen merkitys tuli heti selville itselleni. Tästä eteenpäin strategiasuunnitelman etenemisen pohjustus tulee olla parempaa.

Toteutin ensimmäisen työpajan työntekijöille 4.12.2013 henkilöstökokouksen jälkeen. Koska kyseessä oli ensimmäinen työpaja, tein paljon etukäteistyötä ennen ensimmäistä työpajaa. Perehdyin huolella strategiakirjallisuuteen ja laadin mallin, jolla toteutin



työpajan. Lähtökohtana oli, että minulla tuli olla riittävän laaja strategiaan liittyvä tieto ja minun oli myös pystyttävä vastaamaan työntekijöiden esittämiin strategiaan liittyviin kysymyksiin. Siksi huolellinen etukäteistyö oli nyt ehdoton edellytys, että strategiasuunnitelmatyö lähtee menemään eteenpäin. Tehtävänäni oli perustella ja vastata esitettyihin kysymyksiin, miksi strategiasuunnitelma on yritykselle tärkeä asia.

Työpajaa varten olin piirtänyt etukäteen fläppitaululle pyramidin, jossa pyramidin alimpana lokerikkona ovat arvot, keskellä strategia ja pyramidin ylimpänä visio. Toiselle fläppitaululle olin piirtänyt purjeveneen, jolla kuvasin strategian tekoa kertomalla, että jos yrityksellä ei ole strategiaa ja visiota ja yritys on purjevene niin tuuli kuljettaa purjevenettä minne sattuu. Yrityksen strategian ja vision tarkoituksena on luovia purjevenettä haluttuun suuntaan ja kiertää karikot. Nämä kaksi piirrosta herättivät paljon mielenkiintoa työntekijöissä ja keskustelua syntyi paljonkin strategiaan liittyen. Työpajassa perustelin, miksi strategian tekeminen on tärkeä asia yrityksellemme. Kerroin, että työntekijöiden sitoutuminen myöhemmin strategian toteutukseen olisi huomattavasti parempaa, kun työntekijät itse pääsevät jo strategiasuunnittelutyö vaiheessa mukaan yrityksen kehittämiseen. Työpajaan osallistui 13 työntekijää. Työpajan osallistavana menetelmänä toimi galleriakävely.

Galleria- eli näyttelykävely on ryhmätyömuoto, joka etenee seuraavien vaiheiden kautta: Osallistujat jaetaan samankokoisiin ryhmiin siten, että ryhmiä on yhtä monta kuin niissä on jäseniä. Ryhmille annetaan omat tehtävät sekä paperi. Tehtävänä on koostaa posteripaperi jostakin annetusta aiheesta. Ohjaaja voi ohjeistaa, mitä asioita paperille tulee kirjata. Työskentelyaika riippuu tehtävästä ja käytettävissä olevasta ajasta kussakin tilanteessa. (Suomen ympäristöopisto, 127.)

Kun posterit on saatu valmiiksi, ne sijoitetaan eri puolille tilaa. Sen jälkeen muodostetaan uudet ryhmät siten, että jokaisessa ryhmässä on yksi jokaisesta alkuperäisestä ryhmästä. Uudet ryhmät asettuvat alkuperäisten ryhmien postereiden eteen. Jokaisen alkuperäisen ryhmän jäsen selittää posterin sisällön uudelle ryhmälle. Sen jälkeen kaikki ryhmät siirtyvät uuden posterin kohdalle ja sama selittäminen toistuu. Näin kaikki jäsenet saavat selittää alkuperäisen ryhmänsä työskentelyn tulokset toisilleen. Kun ryhmät ovat kiertäneet kaikki posterit, kokoonnutaan yhteen ja voidaan vielä selventää epäselviksi jääneitä asioita. (Suomen ympäristöopisto, 127.)

Työntekijät jaettiin 3 - 4 henkilön pienryhmiin. Fläppitauluja oli viisi ja ne olivat sijoitettuna eri paikkoihin, joissa ryhmä sai rauhassa keskustella aiheena olevasta teemasta nousevia asioita. Jokaisessa taulussa oli yksi teema ja lyhyt selostus teemasta, jonka tarkoitus oli selventää teemaa. Jokaisella ryhmällä oli aikaa 7 minuuttia kirjoittaa fläppitaululle asioita, joita heidän mielestä teemasta nousi. Ajan täytyttyä ryhmät siirtyivät seuraavalle fläppitaululle. Ryhmien tehtävänä oli keskustella ja kirjoittaa taululle teemasta nousevia asioita.

Teemoina fläppitauluissa olivat seuraavat viisi asiaa:

1. Yrityksen arvot ovat asioita, joita arvostamme. Ne ovat käsityksiä hyvästä elämästä ja siitä, mikä on arvokasta ja tavoittelemisen arvoista.
2. Yrityksen missio eli tehtävä. Missio, liikeidea, toiminta-ajatus, vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa.
3. Ydinosaaminen tarkoittaa asioita, joissa olemme hyviä. Se on osaamista, jonka varaan koko strategia voidaan rakentaa.
4. Yrityksen nykyinen asema, missä olemme nyt suhteessa asiakkaisiin, kilpailijoihin ja markkinoihin.
5. Visio on päämäärä, tahtotila, vastaa kysymykseen minne ollaan menossa. Visio kertoo, mitä haluamme olla tulevaisuudessa. Strategia on reitti, strategiavalinnat ovat niitä, joilla päästään visioon. Se on tarkoituksellinen suunnitelma. Yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka. Strategiassa päähuomio kiinnittyy tulevaisuuteen ja yrityksen menestymiseen.

Kun kaikki ryhmät olivat käyneet jokaisella taululla, kerättiin fläppitaulut yhteen yhdelle seinälle työpajaan ja keskusteltiin yhdessä kaikki fläppitauluilla olleet asiat läpi. Aikaa työpajaan käytettiin 90 minuuttia. Työpajaan osallistuneet antoivat palautetta työpajasta ja työpaja koettiin yleisesti hyväksi asiaksi ja strategiasuunnittelutyön merkitys tuli yrityksen kannalta hyvin selkeästi avatuksi. Ensimmäisestä työpajasta tiedot koottiin ja niitä tullaan käyttämään seuraavissa työpajoissa sekä pohjustuksena,

että itse strategiasuunnitelman alustavana osiona.

## **6.2 Yrityksen arvot, missio ja ydinosaaaminen**

Johtoryhmän kokous pidettiin 7.1.2014. Johtoryhmään kuuluu neljä henkilöä: toimitusjohtaja, kaksi vastaavaa ohjaajaa sekä taloussihteeri. Kokouksessa keskusteltiin yhtiön strategialinjauksesta ja päätettiin, että ehdotetaan yhtiön hallitukselle yhtiön strategiavalinnaksi keskittymistä maahanmuuttajatyöhön ja maahanmuuttajatyön kehittämistä. Yrityksen erilaisten muiden toimialojen selvitysten suunnitelmien yksi kerrallaan lauettua huolellisten tarvekartoitusten jälkeen pidimme parhaana tapana jatkaa yritystämme keskittymällä jo olemassa olevan ydinosaaamisen ympärille kehitettävään toimintaan. Siis keskittyisimme tulevaisuudessa siihen työhön, jota nyt teemme ja olemme aina tehneet. Erilaiset yhtiön vaihtoehtoiset suunnitelmat, jotka eivät olleet ydinosaaamisalueettamme loivat lisäksi tietynlaisen epävarmuuden tunteen työyhteisöön tulevaisuuden suhteen. Yrityksessä on 20 vuoden kokemus maahanmuuttajatyöstä, mikä oli luonut vankan ydinosaaamisen työhön. Johtoryhmän jäsenet pitivät yksiselitteisenä sitä, että tulevaisuudessakin yhtiön strategian tulisi olla ydinosaaamisen ympärille tehtävä työtä. Muilla sosiaali- ja terveydenhuolto alan sektoreilla emme ole ydinosaaamisalueella ja lisäksi niihin tulisi palkata kokonaan uusi henkilöstö. Samalla voitaisiin uusilla aluevaltauksilla vaarantaa myös nykyinen työ, koska taloudelliset riskit ovat niissä olemassa ja omaa pääomaa jouduttaisiin joka tapauksessa näissä uusissa hankkeissa ainakin perustamisvaiheissa käyttämään. Myös pohdittavana oli myös, miten kunta omistajana näihin omistamansa tytäryhtiön mahdollisiin taloudellisiin riskeihin suhtautuisi.

Toinen työpaja oli 8.1.2014. Se oli luonteeltaan keskustelutilaisuus henkilöstökokouksen jälkeen. Kerroin henkilöstölle, mitä johtoryhmässä oli päätetty edellisenä päivänä. Yhtiön hallitukselle tullaan ehdottamaan, että yrityksessä keskityttäisiin tulevaisuudessa maahanmuuttajatyöhön. Työpajassa keskusteltiin yhtiön ydinosaaamisesta. Keskusteluissa työntekijät pitivät hyvänä, että keskityttäisiin maahanmuuttajatyöhön, joka myös heidän mielestään toisi turvaa ja jatkuvuutta nykyiseen työhön. Kaikki yhtiön työntekijät ovat tehneet yrityksessä pelkästään maahanmuuttajatyötä ja yhteisissä keskusteluissa nousikin esille ohjaajien

epävarmuuden tunne mahdollisista uusista perustettavista yksiköistä. Osa työntekijöistä oli ollut yhtiön palveluksessa sen perustamisesta saakka 20 vuotta.

23.1.2014 työpajaan osallistui kahdeksan ohjaajaa. Teemana oli ennakoivan johtamistyöskentelyn menetelmä ja tehtävänä visionäärisen johtamisen harjoitus. Menetelmänä työpajassa oli pienryhmätyöskentely. Työpajan aluksi kerrattiin edellisissä työpajoissa aikaansaadut tuotokset pääkohdittain. Koska osa työpajan ohjaajista ei ole osallistunut edellisiin työpajoihin, kerrattiin yrityksen missio, arvot, ydinosaminen ja keskusteltiin lisäksi edellisten työpajojen teemoista. Tavoitteena työpajaan osallistujille oli saada riittävä ymmärrys ja pohjatieto strategiatyöhön. Keskustelun jälkeen kerroin visionäärisen johtamisharjoituksen tehtävästä, joka oli työpajan teemana. Työpaja työskentely tapahtui kahdessa pienryhmässä. Tehtävänä oli pohtia oman organisaation kautta visionäärisen kehitystehtävän osa-alueita ja niiden sisältöjä nykyhetkessä ja 5-10 vuoden aikajänteellä.

Visionäärisessä johtamisharjoituksessa aluksi kartoitettiin yrityksen nykytila eri osa-alueiden osalta. Sen jälkeen pohdittiin näkemys ja visio siitä, minkälainen organisaation tulee olla tulevaisuudessa, jotta se edelleen menestyy hyvin tai entistä paremmin. Pienryhmät aloittivat työskentelyn ja keskustelu molemmissa ryhmissä oli vilkasta ja tehtävänantopaperit täyttyivät tekstistä.

Kun molemmat pienryhmät olivat saaneet tehtävän valmiiksi, yhdessä kävimme molempien ryhmien tuotokset läpi ja keskustelimme ryhmien tuotosten yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Suullisessa palautteessa tehtävää pidettiin mielekkäänä vaikka aikaa tehtävään olisikin toivottu huomattavasti enemmän. Todettiin että tehtävä oli sen verran laaja, että yksi työpäiväkin olisi saatu tehtävän teossa menemään. Työpajassa käytettiin aikaa 1 tunti 45 minuuttia.

31.1.2014 työpajaan osallistui kuusi työntekijää. Työpajan aloitin taas kertaamalla aiempien työpajojen tekemillä tuotoksilla. Keskustelimme yleisesti ydinosamisesta ja arvoista. Jaoin jokaiselle henkilölle yhden paperin, johon oli kirjoitettuna yksi asia. Papereissa oli aiemmissa työpajoissa pohdittavina olleita asioita. Teemoina olivat arvot, yrityksen missio, ydinosaminen, yritys nyt, ja visio. Jokaisella osallistujalla oli aikaa viisi minuuttia pohtia paperilla olevaa teemaa ja kirjoittaa mieleen tulevia asioita

paperille. Viiden minuutin jälkeen paperit annettiin seuraavalle osallistujalle. Kun jokainen osallistuja oli läpikäynyt kaikki viisi paperia, paperit kerättiin yhteen ja sen jälkeen keskusteltiin teemoista ja asioista, joita papereihin oli kirjoitettu.

Tämän jälkeen työpajaan osallistuvien tehtävänä oli pohtia yrityksen nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmaa. Työpajan osallistujat jaettiin kahteen kolmen hengen ryhmään. Aikaa visionääriseen johtamisharjoitukseen oli 40 minuuttia. Sen jälkeen molemmat ryhmät palasivat yhteiseen tilaan ja käytiin molempien ryhmien aikaansaamat tuotokset läpi. Osallistujien palautteessa tehtävää koettiin hyväksi vaikkakin aikapulaa jälleen valiteltiin. Aikaa tehtävän tekoon olisi toivottu enemmän molempien ryhmien osalta. Tehtävään olisi täytynyt varata enemmän aikaa, mutta se ei valitettavasti ollut mahdollista yrityksen muiden töiden kärsimättä.

31.1.2014 oli vielä toinen työpaja, johon osallistui neljä työntekijää. Työpajan teemana oli ennakoivan johtamistyöskentelyn menetelmä, visionäärisen johtamisen harjoitus. Työpajaan osallistujien tehtävänä oli pohtia organisaation tulevaisuuden ydinkompetensseja, joita organisaatiolla tulee olla, että visio voidaan toteuttaa. Tehtävänä oli myös laatia analyysi, missä ovat yrityksessämme suurimmat kehittämisen kuilut nykytilan ja tulevaisuuden tahtotilan välillä. Lopuksi tehtävässä pohdittiin, miten osaamista tulisi johtaa ja kehittää, jotta visiotilaan päästään. Työntekijät palautteessaan pitivät tehtävää hyvänä ja varsinkin sitä, että tehtävässä joutui pohtimaan haasteellisesti yritystä nyt ja tulevaisuudessa. Aikaa työpajassa meni 1 tunti 50 minuuttia.

Kolme edellistä pienryhmänä toteutettua työpajaa selkeyttivät ja vahvistivat edelleen johtoryhmän näkemystä siitä, että ydinosaamisemme on lasten ja nuorten kanssa tehtävässä maahanmuuttajatyössä. Sen ympärille on hyvä tulevaisuudessa kehittää yritystä. Tältä pohjalta oli hyvä esittää yhtiön hallitukselle keskittymistä maahanmuuttajatyöhön, joka on yrityksen ydinosaamista.

### **6.3 Strategia, visio ja tulokortti**

Yhtiön hallituksen kokous oli helmikuussa 2014. Kokouksessaan hallitus hyväksyi johtoryhmän esityksen yrityksen strategisesta linjauksesta. Esityksessä oli, että yritys

keskittyisi tulevaisuudessa henkilöstön ydinosaamisen ympärille olevaan osaamiseen. Yhtiön hallitus päätti, että yhtiössä keskitytään maahanmuuttajatyöhön ja sen kehittämiseen. Yhtiön hallituksen päätös oli hyvä. Hallitus antoi lisäksi johtoryhmälle tehtäväksi seuraavaan hallituksen kokoukseen maaliskuun loppuun mennessä laatia yrityksen visio sekä esitys yhtiön strategisesta linjauksesta.

Yhtiön johtoryhmä ja luottamusmies kokoontuivat 17.2.2014. Työpajan tehtävänä oli laatia yrityksen strateginen linjaus yhtiön hallituksen pyynnöstä. Strateginen linjaus tulisi pohjautumaan pitkälti yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa tehtyyn strategia-aineistoon. Työpajaa varten jokaiselle työpajaan osallistujalle oli toimitettu raakaversio strategiasta jo kaksi viikkoa aikaisemmin. Tähän yrityksen strategian raakaversion muotoilemiseen olin käyttänyt paljon aikaa ja analysoinut työpajoissa tehtyä strategia-aineistoa. Johtoryhmän jäsenten tuli huolella perehtyä strategia-aineistoon ennen työpajaa. Työpajan tärkeydestä kertoo myös se, että työpajaan varattiin kokonainen työpäivä. Työpajassa tultaisiin laatimaan strategia neljästä eri näkökulmasta: omistaja-, asiakas-, toimintamallit- ja henkilöstönäkökulmasta. Tein työpajaan osallistuville johtoryhmän jäsenille tiiviin oppaan, johon johtoryhmän jäsenet pääsisivät perehtymään ennen työpajapäivää.

Painotin jokaiselle johtoryhmän jäsenelle aineistoon perehtymisen merkitystä. Muistutin, että työpaja on tärkeä. Valmistauduin päivään huolella perehtymällä vielä kertaalleen tarkasti kaikkeen aiemmin yrityksen työpajoissa tehtyyn strategia-aineistoon sekä ajan kanssa perehdyin strategiakirjallisuuteen ja nettijulkaisuihin.

Työpajassa huomasin, että johtoryhmän jäsenet olivat onneksi huolella perehtyneet annettuun strategia-aineistoon. Työpajapäivästä olimme myös etukäteen keskustelleet paljon. Työpajassa päästiin melko nopeasti vauhtiin ja strateginen linjaus saatiin laadittua päivän aikana. Kun yrityksen strateginen linjaus oli saatu tehdyksi, aloimme laatia strategiaa neljästä eri näkökulmasta.

Työpajan päätteeksi yrityksen strateginen linjaus saatiin laadittua. Työpajassa työskentely oli tehokasta, koska jokainen osallistuja oli tehnyt kotiläksynsä hyvin. Jokainen oli perehtynyt aineistoon huolellisesti ja se edesauttoi huomattavasti strategisen linjauksen valmiiksi saattamista päivän aikana. Jokaisesta yksittäisestä

asiasta syntyi keskustelua paljon ja asioita pohdittiin monelta eri puolelta. Johtoryhmällä oli nyt valmis esitys esitettäväksi yhtiön hallitukselle yhtiön strategisesta linjauksesta sekä visio. Visiota tullaan vielä tarkentamaan ja käymään läpi tulevilla työpajoissa.

Yhtiön strategiasuunnitelmassa perustus alkoi olla valmis. Yrityksen arvot, missio ja ydinosaaminen sekä strategia oli tehty. Oli aika edetä tarkemmin pohtimaan yrityksen visiota. Ennen seuraavaa työpajapäivää varten etukäteen selvitin, miten yrityksen visiota työpajassa voisi monipuolisesti osallistujat pohtia. Laadin työpajaan materiaalin, jossa osallistujien tehtävänä oli pohtia neljästä eri näkökulmasta yrityksen visiota. Osallistavaksi menetelmäksi valitsin learning cafe- menetelmän. Learning cafe on työskentelymenetelmä, jonka avulla esimerkiksi työpajassa isompi verkosto saadaan toimimaan ja kehittämään uutta pienempiä ryhmiä aktivoimalla. Iso verkosto jaetaan esimerkiksi viiden ihmisen pöytäkuntiin. Jokaisessa pöydässä on puheenjohtaja, joka ylläpitää keskustelua ja tarvittaessa auttaa kirjaamisessa. Yhden kysymyksen äärellä keskustellaan noin 20 minuuttia. Tämän jälkeen vaihdetaan pöytää. Puheenjohtaja tekee yhteenvedon uudelle pöytäseurueelle. Seuraava ryhmä lähtee liikkeelle siitä, mihin edelliset ovat päässeet. Lopuksi kaikkien pöytien puheenjohtajat tekevät yhteenvedon keskusteluista ja tuovat tulokset yhteiseen tarkasteluun. Learning café -menetelmä tukee muun muassa hiljaisempien osallistujien osallistumista, ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin sekä yhteisen ymmäryksen syntymistä. (Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu 2010. )

Yrityksellämme järjestetään kahdesti vuodessa koko työyhteisön työhyvinvointipäivä. Tällä kertaa työhyvinvointipäivä järjestettiin 11.3.2014 avantouimareiden majalla. Työhyvinvointipäivään osallistuivat yhtiön kaikki 20 työntekijää. Varasin kaksi tuntia aamupäivällä strategiasuunnitelmatyöhön. Aamupäivän työpajan teemana oli pohtia yhtiön visiota, iltapäivällä rentouduttiin mm. avantouinnin merkeissä. Työntekijöiden tehtävänä oli pohtia neljästä eri skenaario- näkökulmasta millainen yrityksemme olisi vuonna 2019.

Skenaariot ovat ajallisesti toisiaan seuraavien ja perusteltavissa olevien tulevaisuuskuvien sarja, jota voi hyvin kutsua myös tarinaksi, kertomukseksi tai käsikirjoitukseksi, jolla pyritään toivottavan tulevaisuuden saavuttamiseen. Skenaariossa kuvataan toimijat, toiminnot ja päätöksentekoprosessi sekä päätöksiin

liittyvien seurausten tapahtumaketju, joka johtaa nykypäivästä valittuun tulevaisuuteen tai kuvaan siitä. Skenaarioita voidaan pitää ennakkoinnin ja tulevaisuustutkimuksen peruskäsitteenä. Skenaario on aina yhden tulevaisuuspolun kuvaus, jolla on aina alku- ja lopputilanne. (Ojasalo ym. 2014,146.)

Learning cafe- menetelmä toteutettiin siten, että ryhmätyöpisteitä oli eri puolella saunarakennusta neljä. Työntekijät jaettiin neljään ryhmään, jossa jäseniä kussakin ryhmässä on 4-5. Jokaiseen pöytään valittiin puheenjohtaja, joka pysyi pöydässä koko ajan ryhmien pöydässä vaihtuessa. Muu osa ryhmästä vaihtoi pöytää. Teemana oli pohtia yhtiön visiota neljästä eri näkökulmasta: skenaario-näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, toiminnan näkökulmasta ja henkilöstön näkökulmasta. Aikaa yhdessä pöydässä oli 15 minuuttia. Paikan vaihdon jälkeen puheenjohtaja kertoi uudelle ryhmälle edellisten ryhmien tekemät tuotokset. Koska olimme avantouimareiden majalla, yksi piste oli saunassa (silloin sauna vielä kylmä), yksi miesten pukuhuoneessa ja yksi naisten pukuhuoneessa.

Kun jokainen ryhmä oli käynyt kaikissa pisteissä, osallistujat palasivat yhteiseen tilaan. Jokaisen pöydän puheenjohtaja vuorollaan esitti ryhmien aikaansaadut tuotokset. Aiheista keskustelimme vielä yhteisesti noin 30 minuuttia. Aikaa työpajaan käytettiin kaksi tuntia.

Johtoryhmän jäsenet sekä neljä työntekijää kokoontuivat työpajaan 6.5.2014. Johtoryhmän jäsenten lisäksi työpajassa olivat luottamusmies, sosiaalityöntekijä ja kaksi työsuojeluvaltuutettua. Laadin etukäteen työpajaan osallistujille tietopaketin tasapainotetusta tulokortista. Tutustuin hyvissä ajoin ennen työpajaa kirjallisuuteen tasapainotettuun tulokortti- kirjallisuuteen ja laadin lyhyen oppaan tulokortista, jonka laitoin sähköpostissa jokaiselle työpajaan tulijalle. Selvitin kirjallisuudesta, miten tulokortti tulee laatia ja laadin selkeät askelmerkit, miten tulokortti suunnitelman teko tulisi etenemään. Tutustuin useiden yritysten valmiisiin tulokortteihin.

Työpajassa käytiin aluksi läpi yrityksen tähän asti tehty visio ja strategia kokonaisuudessaan. Pohdittiin yrityksen arvot vielä kertaalleen ja valittiin aiemmin pohdituista arvoista neljä arvoa: oikeudenmukaisuus, tasavertaisuus, kodinomaisuus ja turvallisuus. Arvokeskusteluissa pohdittiin pitkään useampaa muutakin arvoa, mutta



päätettiin, että neljä arvoa on oikea määrä yhtiöllemme. Keskustelua arvoista syntyi paljon ja monia muita arvoja pohdittiin, mutta yhteisesti hyväksytyt yhtiön arvot ovat nyt nämä neljä valittua arvoa.

Arvokeskustelun jälkeen alettiin laatia tulostittaristoa. Tulostittaristosta laadittiin henkilöstönäkökulman mittarit. Mittaristoa laadittaessa havaittiin, miten vaikea on laatia selkeitä konkreettisesti mitattavia asioita. Mittariston laatiminen on todella haasteellista, varsinkin kun kukaan osallistujista ei ole aiemmin laatinut vastaavaa. Todettiin yhteisesti, että mittareiden laatiminen liittyen strategiaan on selkeästi eniten töitä teettävä osa-alue. Tulostittariston laatimisessa saatiin kuitenkin tehtyä mitattavia yrityksen kannalta oleellisia mittareita valmiiksi.

Henkilöstökokoukseen 7.5.2014 osallistui 13 työntekijää. Henkilöstökokouksen jälkeen alkoi työpajatyöskentely. Työntekijöiden tehtävänä oli laatia suorituskyvyn mittaristoa kolmesta eri näkökulmasta. Aluksi kerroin tulostittariston tarkoituksesta ja laajennetun johtoryhmän kanssa tekemästä aiemmasta työpajasta. Jokaisessa näkökulmassa oli yksi iso pääteema, johon osallistujien tehtävänä oli laatia mittareita.

Jaoin työntekijät kolmeen neljän hengen ryhmään ja menetelmänä oli galleriakävely-tyyppisesti edetä niin, että jokaisessa pisteessä oli 15 minuuttia aikaa pohtia ja laatia mittareita. Kun kaikki ryhmät olivat käyneet jokaisessa pisteessä, keskusteltiin yhdessä saadut tuotokset läpi. Mittariston laatimista pidettiin työpajaan osallistuvien mielestä todella vaativana tehtävänä. Työntekijöiden palautekeskusteluissa todettiin, että suorituskyvyn mittariston tekeminen koettiin selkeästi vaikeimmaksi tehtäväksi tähän mennessä strategiasuunnittelutyössä. Yhden selkeän konkreettisen mitattavissa olevan asian laatiminen koettiin todella vaikeaksi. Tulostittariston mittareita työpajassa syntyi muutama. Pohdin työpajan jälkeen, että miten tulostittarin suunnitelma teossa kannattaisi edetä. Keskustelin usean eri työntekijän kanssa asiasta. Usean keskustelun ja oman pohdintani johtopäätös oli, että tulostittarin laadinta tehdään yrityksessä loppuun tästä eteenpäin pienellä ydintyöntekijäjoukolla, joilla on aikaa ja halua paneutua tulostittarin laadintaan. Tulostittaristo tulotaisiin laatimaan loppuun johtoryhmän jäsenillä vahvistettuna muutamalla ohjaajalla.

Laajennettu johtoryhmän kokoontui työpajaan 14.5.2014. Johtoryhmän jäsenten lisäksi

työpajaan osallistui yhtiön luottamusmies. Työpajassa tehtävänä oli laatia tulostittaristo omistajanäkökulmasta. Omistajanäkökulman laatiminen onnistuikin paremmin ja nopeammin kuin aiemmalla kerralla. Olimme jo kerran laatineet tällä porukalla tulostkorttia ja ehkä siksikin pääsimme nopeammin kiinni laadittaviin tulostmittareihin. Myös se edesauttoi, kun olin hyvissä ajoin ennen työpajaa jokaiselle laittanut sähköpostissa tulevan teeman ja johtoryhmän jäsenet olivat jo etukäteen ennen työpajaa pohtineet laadittavia mittareita. Aluksi työpaja menikin etukäteen pohdittujen mittareiden kirjaamiseen. Työpajassa oli valmiita mittareita, joita sitten joukolla pohdittiin ja kehiteltiin. Työpajan jälkeen todettiin, että mittariston laatiminen oli rankkaa ajattelutyötä ja dialogia, johon todella joutuu etukäteen huolella valmistautumaan. Tulostmittariston omistajanäkökulma saatiin työpajassa kuitenkin laadittua.

Työpajaan 22.5.2014 osallistui kahdeksan ohjaajaa. Työpajassa keskusteltiin yleisesti yhtiön strategiasta ja visiosta. Keskusteltiin siitä, että valmista strategiaa tulevaisuudessa on tärkeää arvioida sekä päivittää säännöllisesti. Todettiin, että ajankohta yhtiön strategiasuunnitelman tekemiselle on ollut hyvä. Työpajassa pidettiin hyvänä, että yhtiön vaihtoehtoiset suunnitelmat eri toiminnoista kariutuivat sekä että keskitytään ydinosaamiseemme ja sen ympärille olevaan yrityksen kehittämiseen. Markkinoinnista kehittämisestä keskusteltiin ja tärkeänä pidettiin edelleen kehittää yhtiön positiivista julkisuuskuvaa. Yhtiön tulevaa missiota pidettiin hyvänä ja selkeänä. Visioita tosin pidettiin erittäin haastavana. Todettiin, että yhtiön arvoja pohdittiin lähes vuoden ajan ja ne ovat nyt hyvät. Asiakkaiden peruskoulun käynnin jatko-opintoväyliä pohdittiin ja yhteisesti pidettiin tärkeänä ammattitutkintojen saamista. Todettiin, että valmistuvassa tulostmittaristossa on paljon hyviä ja selkeitä asioita, jotka tukevat hyvin yhtiön strategiaa.

#### **6.4 Tulostkortin ja strategian valmistuminen**

Kesä- ja Heinäkuun 2014 aikana suunnittelin ja laadin edelleen tulostkortin mittaristoa. Koska kesälomat olisivat estäneet yhteisten työpajojen toteutumisen, totesin, että laadin itse suunnitelmaa, jota yhteisesti sitten kesälomien jälkeen muokataan loppuun. Pohdin jokaista yksittäistä mittaria todella pitkään ja välillä kävin työpäivän aikana

kävelemässä ja sainkin usein pohtimaani asiaan selkeän mitattavan mittarin.

Laajennetun johtoryhmän jäsenille laitoin Heinäkuun 2014 lopulla sähköpostiin tekemääni mittaristoa pohdittavaksi. Jokaisella jäsenellä oli kaksi viikkoa aikaa pohtia mittaristoa ennen työpajoja. Laajennetulla johtoryhmäkokoonpanolla kokoonnuimme elokuussa kaksi kertaa. Kävimme tulostittarin läpi kokonaisuudessaan ja muokkasimme tulostkortin lopulliseen muotoon elokuussa 2014.

Yhtiön hallitus kokoontui Elokuun lopulla 2014 yhtiön hallituksen ja johtoryhmän strategiapäivään. Kokouksessa käytiin kokonaisuudessaan läpi yhtiön strategia, visio ja tulostkortti. Yhtiön hallitus hyväksyi strategiapäivän päätteeksi kokouksessaan laaditun strategian, vision ja tulostkortin. Vuoden kestänyt yhtiön strategiasuunnittelutyö oli saatu valmiiksi. Strategiasuunnittelutyöhön oli osallistunut yhtiön jokainen työntekijä vuoden ajan.

## **7 Kehittämistyön tulokset**

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön tavoitteena oli laatia yhtiölle strategia, visio ja tulostkortti tuleviksi vuosiksi. Kehittämistyön tuloksena on yhtiölle laadittu strategia vuosille 2014 - 2018. Tuloksena syntyi myös visio vuoteen 2018 saakka. Lisäksi kehittämistyön tuloksena yhtiölle laadittiin selkeät arvot ja missio. Valmiissa yhtiön strategiasa todetaan, että yhtiön elämäntehtävälle on olennaista, että sillä on yhteneväiset toiminta-ajatukset, arvot ja visio. Ydinosaamisen pohjalta syntyi yhtiölle SWOT-analyysi, jossa analysoitiin yhtiön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Kehittämistyössä laadittiin yhtiölle tärkeimmät tavoitetasot, joissa yhtiön on onnistuttava. Kehittämistyön tuloksena syntyi tulostkortti. Tulostkortissa on neljä eri näkökulmaa: omistajanäkökulma, asiakasnäkökulma, toimintamallit ja henkilöstö. Kehittämistyön tulostkortissa todetaan, että yhtiön toiminnan kehittäminen edellyttää onnistumista jokaisessa näkökulmassa. Jokaiseen näkökulmaan laadittiin 3 - 6 mittaria, joissa on laadittu jokaiselle mittarille selkeä mitattava tavoitetaso.

## 7.1 Yhtiön strategia ja visio

Koparit Oy (nimi muutettu) tekee vastuullista ja laadukasta maahanmuuttajatyötä X seudun Sote-alueella.

### Visio

Koparit Oy:n strateginen suunta ja tulevaisuuden tahtotila on toimia maahanmuuttajatyössä vahvana, tunnettuna ja laadukkaana toimijana. Koparit tunnetaan asiantuntijuudestaan ja se toimii Suomessa suunnannäyttäjänä alaikäisten ja nuorten maahanmuuttajatyössä 2018.

### Strategia

Koparit Oy ennakoii ja sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Koparit Oy:n strategiana on keskittyä maahanmuuttajatyöhön ja sen kehittämiseen.

#### Koparit Oy:n strategia 2014 - 2018

Koparit Oy:n strategiana on maahanmuuttajatyö ja sen kehittäminen. Strategian avulla pyritään edelleen parantamaan ja kehittämään maahanmuuttajatyötä sekä samalla vankistamaan Koparit Oy:n asemaa maahanmuuttajatyössä. Koparit Oy:n toimintaa toteuttavat X sote-alueella toimivat yksiköt. Koparit Oy:lla on kaksi perheryhmäkotiä. Työntekijöitä molemmissa yksiköissä on noin 10. Lapsia ja nuoria kahdessa yksikössä on yhteensä noin 15 - 20. Tukiasuntoyksikössä on 16-17-vuotiaita nuoria ja se on kooltaan 10 asiakaspaikkaa ja 7 ohjaajaa. Jälkiseurantayksikössä ovat itsenäistyvät nuoret iältään 18–20 vuotta ja työntekijöitä on kaksi. Perhetyötä tehdään maahanmuuttajaperheille heidän kotiinsa. Perhetyössä perheitä on noin 5-10 ja yksikössä on yksi työntekijä.

### Missio

Koparit Oy:n toiminnan tavoitteena on tehdä laadukasta kasvatustyötä pakolaislasten ja -nuorten parissa sekä pyrkiä integroimaan pakolaislapset ja -nuoret suomalaiseen yhteiskuntaan.

### Arvot

Koparit Oy:n tapa elää pohjautuu arvoihin. Koparit Oy:n arvoja ovat **suvaitsevaisuus, oikeudenmukaisuus, tasavertaisuus, avoimuus ja kodinomaisuus.**

Koparit Oy:n elämäntehtävälle on olennaista, että toiminta-ajatus, arvot ja visio ovat hyvin yhteen sointuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

### Ydinosaaminen

Koparit Oy:n ydinosaamista on eri kulttuureista tulevien lasten ja nuorten kasvatus ja tukeminen. 20 vuoden kokemus maahanmuuttajatyöstä ja kasvatustyöstä on luonut van-  
kan kivijalan työlle.

taulukko 1 Koparit Oy:n SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 vuoden työhistoria</li> <li>- jatkuvuus</li> <li>- joustavuus</li> <li>- läpinäkyvyys</li> <li>- notkea päätöksenteko</li> <li>- laaja-alainen yhteistyö</li> <li>- vahva talous</li> <li>- omat kiinteistöt</li> <li>- hyvä maine</li> <li>- henkilökunnan pysyvyys</li> <li>- positiivinen palaute</li> <li>- koulutusmyönteisyys</li> <li>- suvaitsevaisuuden lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sijainti</li> <li>- toiminta turvapaikanhakijoista riippuvainen</li> <li>- epävarmuus</li> <li>- tiedonkulun hitaus (työntekijät/työnantaja)</li> <li>- Onko Koparit Oy:n toiminta kunnan strategian mukainen?</li> </ul>

Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- laajennuspyrkimys</li> <li>- asiantuntijaosaamisen hyödyntäminen</li> <li>- työllistäminen</li> <li>- näkyvyys</li> <li>- suvaitsevaisuuden lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- muuttuva poliittinen ilmasto</li> <li>- epävarmuus tulevaisuudesta</li> <li>- toiminnan lakkauttaminen</li> <li>- kiinteistöjen omistus</li> <li>- lainsäädäntömuutokset</li> <li>- hallituskaudet</li> <li>- Onko Koparit Oy:n toiminta X kunnan strategian mukainen?</li> </ul>

### Toimiala-analyysi

Alaikäisten yksintulleiden pakolaislasten määrä on ollut laskeva ollen vuonna 2013 156 alaikäistä turvapaikanhakijaa. (31.8.2014 saakka 120 alaikäistä yksintullutta turvapai-

kanhakijaa.) Ryhmäkoteja on viisi ja paikkoja yhteensä niissä on 77(, tilanne 9.10.2014) perheryhmäkoteja kahdeksan ja paikkoja yhteensä 149 (9.10.2014). Kilpailijoitamme ovat muut perheryhmäkodit Suomessa. Uuden kilpailun uhkaa toimialallamme ei ole nähtävissä, koska alaikäisten turvapaikanhakijamäärät ovat alhaiset. Kilpailu oleskeluluvan saaneista alaikäisistä kovenee ja luultavasti joku / jotkut perheryhmäkodeista joutuu lopettamaan tai muuttamaan toimintaansa, jos hakijamäärät tästä laskevat. Suomen kiristynyt perheen yhdistämispolitiikka pitää huolen siitä, että Suomi ei ole houkutteleva maa tulla alaikäisenä turvapaikanhakijaksi. Kriisien määrä maailmalla valitettavasti pitää huolen, että Suomeen tulee turvapaikanhakijoita tulevaisuudessakin ja on mahdollista, että jonkun kriisin seurauksena tulijoita on todella paljon nykyisiin määriin nähden. Mahdollisesti muuttuva poliittinen kenttä ja yleinen kiristynyt ilmapiiri maahanmuuttajia kohtaan voi tulla haasteeksi.

### **Strategia-tiivistelmä**

Tärkeimpien tavoitteiden on onnistuttava. Toiminnan kehittäminen edellyttää onnistumista jokaisessa näkökulmassa.

Toimiva yhteistyö X kunnan tarjoamien palveluiden kanssa:

Järjestämme X kunnan ostopalveluna perheryhmäkodin palveluina maahanmuuttajatyötä. Perhekotityö ja jälkiseurantatyöpalvelut järjestetään kotoutumislain ja lastensuojelulain mukaisesti. Kotoutumislain 1386/2010 mukaan ELY-keskus korvaa toiminnasta aiheutuneet kulut. Lastensuojelulaki määrittelee mm. henkilöstön määrää ja toimintaa.

## **7.2. Tasapainotettu tulokortti**

Tasapainotetun tulokortin neljä eri näkökulmaa ovat 1) taloudellinen näkökulma 2) asiakasnäkökulma 3) sisäisten prosessien näkökulma 4) oppimisen ja innovoinnin näkökulma. Tasapainotetun tulokortin periaatteiden mukaan liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus on parantaa omistaja-arvoa. Tähän oletetaan päästävän, mikäli toimivasti toteutetaan rinnakkain sekä kasvu- että kannattavuusstrategioita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 184.)

Taulukko 2 Tasapainotetun tulokortin neljä eri näkökulmaa

	Korkeatasoiset ja laadukkaat palvelut	Asiakaslähtöiset ja hyvät palvelut	Asiantuntijuudella johdettu työyhteisö
Omistaja	X kunnan kanssa kotoutumislain mukaan sovitaan korkeatasoiset ja laadukkaat palvelut.	Palveluilla(= onnistuneella kotoutumisella) saavutetaan hyvä Suomen kielen oppiminen, peruskoulun suorittaminen ja riittävä ammatillinen koulutus. Näillä luodaan hyvä pohja suomalaiseen yhteiskuntaan integroitumiselle.	X kunnan ja Y seudun Sote- alueen luottamus vastuulliseen toimintaan on olemassa.
Asiakas	Palvelut ovat toimivia ja oikea-aikaisia.	Asiakaslähtöiset palvelut edesauttavat integroitumista suomalaiseen yhteiskuntaan.	Lasten ja nuorten yksilölliset tarpeet otetaan huomioon ja heitä kunnioitetaan.
Toimintamallit	Toimintamallit pohjautuvat toimiviin työntekijöiden vastualueisiin ja asiantuntemukseen sekä erilaisten kulttuurien huomioimiseen toiminnassa.	Yhdessä sovitut toimitatavat.	Henkilöstö huolehtii omasta ammattitaidostaan ja tuntee yhteisvastuuta toiminnan kehittamisestä.
Henkilöstö	Henkilöstön osaamista kehitetään ja kasvatetaan koko työuran ajan.	Henkilökunnalla on taito katsoa asioita laajemman kokonaisuuden kannalta.	Työhyvinvointi varmistetaan hyvällä esimiestyöllä. Henkilöstön tyytyväisyys työhön/työyhteisöön.

Omistajanäkökulman mittariston tavoitteena on pitää omistaja eli kunta tyytyväisenä ja saada tulevaisuudessakin kunnan hyväksyntä yrityksen toiminnalle. Tavoitteena on laatia mittaristo, joka olisi kunnan strategian suuntainen ja toimitamme kunnan tavoitteiden suuntaisia. X kunnan kanssa kotoutumislain mukaan sovitaan korkeatasoiset ja laadukkaat palvelut.

Taulukko 3 Omistajanäkökulma

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
lapset ja nuoret käyvät koulua	lasten, nuorten opiskelu - %	100 %
Henkilöstön pohjakoulutus sekä kelpoisuus lastensuojelulain mukainen	Vähintään sosiaali- ja terveydenhuolto alan perustutkinto	100 %
Henkilöstön oikea mitoitus	Lastensuojelulain mukainen	ryhmäkoti 7 nuorta / väh.7 ohjaajaa
Riittävät ja asianmukaiset toimitilat ja toimintavälineet.	Työnteko turvallista, ei vakavia työtapa-turmia	Vakavien työtapa-turmien määrä vuodessa 0

Palveluilla (= onnistuneella kotoutumisella) saavutetaan hyvä suomen kielen oppiminen, peruskoulun suorittaminen ja riittävä ammatillinen koulutus. Näillä luodaan hyvä pohja suomalaiseen yhteiskuntaan integroitumiselle

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
Suomen kielen taito	Suomen kielen peruskoulunumeroiden keskiarvo	<7,0
Peruskoulun päättötodistus	Päättötodistus %	100 %
Peruskoulun suorittaminen lähellä suomalaista keskitasoa	Peruskoulutodistusten keskiarvo	<7,0
Ammattiopinnoissa, lukioissa ja ammat-tiin valmistavissa opinnoissa	Opinnoissa kirjoilla olevien määrä	100 % peruskoulun suorittaneista
Työelämään siirtyminen	Ammattitutkinnon jälkeen työelämään siirtyneiden määrä	70 %
Kotiäideillä ammattitutkinto	Ammattitutkintojen määrä	100 %

X kunnan ja Sote-alueen luottamus Koparit Oy:n (nimi muutettu) vastuulliseen toimintaan.

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
Toimivat fyysiset tilat	Remontit tehdään ennakoiden	Kiinteistöjen kunnan tarkastukset kerran vuodessa
Toimiva koulu-yhteistyö	Koulupalaverit	10 koulupalaveria vuodessa
Toimiva sosiaaliyhteistyö kunnan kanssa	Säännölliset tapaamiset	10 palaveria vuodessa



Asiakasnäkökulman tavoitteena on mittaristo, jolla taattaisiin asiakkaille mahdollisimman hyvät ja laadukkaat palvelut. Ne edesauttaisivat ja mahdollistaisivat fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti tasapainoisen lapsen ja nuoren kasvamisen.

Palvelut ovat toimivia ja oikea-aikaisia

Taulukko 4 Asiakasnäkökulma

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
Yksilöllinen suunnitelma , ohjaus ja tuki	Kaikilla suunnitelma tehty	100 %

Asiakkaan yksilölliset tarpeet otetaan huomioon ja heitä kunnioitetaan.

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
Asiakastyytyväisyyskysely	Lomakekysely asteikolla 1 - 4	Asiakastyytyväisyyden kyselyn keskiarvo vähintään 3
Oman kulttuurin tukeminen	Uskonnon harrastaminen, oman kielen tukeminen, ruokakulttuuri	Viikottain arjessa
Nuoren psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi turvataan	Oireiden varhainen tunnistaminen ja hoitoonohjaus	Toimiva väylä olemassa asianmukaiseen kuntoutukseen ja terapiaan.
Verkostokartta	Kaikille tehty	100 %
Koulunkäynti räätälöidään lapselle/ nuorelle yhdessä koulun kanssa.	Peruskoulun päättötodistuksen määrä	100%

Asiakaslähtöiset palvelut edesauttavat integroitumista suomalaiseen yhteiskuntaan.

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
Omaohjaajuus	Kaikilla lapsilla/nuorilla omaohjaaja	100 %
Koulunkäynnin tukeminen	Ohjaajat motivoivat ja auttavat läksyissä	Päivittäin
Harrastukseen tukeminen	Harrastuksen määrä/nuori	1 harrastus jokaisella
Itsenäistymisen tukeminen	Nuorille räätälöity itsenäistymiskansion käyttöönotto. Ohjaajat opastavat käyttöönotossa.	100 %
Yksilöllinen ohjaus	Omaohjaajan kanssa vietetty aika	2h/viikko
Suomen kielen tukeminen	Ohjaajien keskustelu nuorten kanssa Suomen kielellä	95 %

Toimintamallit näkökulman mittarit johdetaan valituista kilpailustrategiasta; vasta omalla päivittäisellä toiminnalla viedään strategia käytäntöön. Mittareiden on mitattava sitä, miten tulee toimia, jotta asiakkaan odotukset täyttyvät. (Lindroos & Lohivesi 2004,193.)

Toimintamallit pohjautuvat toimiviin työntekijöiden vastuualueisiin ja asiantuntemukseen sekä erilaisten kulttuurien huomioimiseen toiminnassa.

Taulukko 5 Toimintamallit näkökulma

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
Perustehtävä selkeä	Jokaisella työntekijällä on oma perustehtävä selkeä	100 %
Työntekijöiden asiantuntemuksen hyödyntäminen	Jokaisen työntekijän yksilöllinen osaaminen hyödynnetään vastuualuein	100 %
Työntekijöiden roolit ja vastuut määritelty selvästi	Kaikkien työntekijöiden roolit ja vastuut määritelty selvästi	100 %

Yhdessä sovitut toimintatavat

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
Sitoutuminen työtehtäviin	Henkilöstö sitoutuu työtehtäviin ja työyhteisön tavoitteisiin	100 %

Henkilöstö huolehtii omasta ammattitaidostaan ja tuntee yhteisvastuuta toiminnan kehittämisestä.

Asia, jossa onnistutaan	Miten onnistumista mitataan?	Tavoitetaso
Kehityskeskustelut vuosittain	Kaikki käyvät kehityskeskustelun	100 %
Henkilöstö perehdytetään strategiaan	Jokainen työntekijä perehdytetään riittävästi	10 tuntia perehdytystä / työntekijä
Ajantasainen lakien tuntemus ja maahanmuuttajatyön kehittyminen	Seurataan säännöllisesti alan artikkeleita ja uutta tietoa.	kerran viikossa

Henkilöstön näkökulma kattaa työyhteisön kehittämisen, organisaatiokulttuurin vahvistamisen, johtajuuden ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen, motivoitumisen ja sitoutumi-

sen rakentamisen sekä yhteistyötapojen vahvistamisen. Henkilöstönäkökulmassa tehdään valintoja ihmispääoman, tietopääoman ja osaamispääoman kasvattamiseksi.

(Lindroos & Lohivesi 2004 190 - 191.)

Henkilöstön osaamista kehitetään ja kasvatetaan koko työuran ajan.

Taulukko 6 Henkilöstönäkökulma

<b>Asia, jossa onnistutaan</b>	<b>Miten onnistumista mitataan?</b>	<b>Tavoitetaso</b>
Koulutukset ja sisäinen koulutus	Koulutusten määrä riittävä	4 / vuosi / työntekijä
Kehityskeskustelut sidotaan strategiaan	Kaikkien työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ovat strategian suuntaiset	100%
Oppimishaluinen henkilöstö	Henkilöstöllä on halu kehittyä työssä	Henkilökohtainen urasuunnitelma ja työssä kehittymisen suunnitelma 100 %

Työhyvinvointi varmistetaan hyvällä esimiestyöllä. Henkilöstön tyytyväisyys työhön/työyhteisöön

<b>Asia, jossa onnistutaan</b>	<b>Miten onnistumista mitataan?</b>	<b>Tavoitetaso</b>
Johtaminen on oikeudenmukaista	Organisointi ja osallistuminen kunnossa	Johto/ esimiehet kantavat vastuun työyhteisön toiminnasta
Työvuorotoiveita huomioidaan	Optimaaliset työvuorot edesauttavat työssä jaksamista	Räätälöity työvuorolista
Toimiva työterveydenhuolto	Nopea hoitoon- tai vastaanotolle pääsy	Hoitoon pääsy samana päivänä arkisin

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jossa kehittämistyön tehtävänä oli laatia Koparit Oy:lle (nimi muutettu) strategia, visio ja tulokortti vuosille 2014 - 2018. Rajasin opinnäytetyön koskemaan strategiasuunnitelman tekemistä. Strategian toteutus ja arviointi eivät kuulu opinnäytetyöhön.

Kehittämistyön päätarkoituksena oli saada yritykselle uusi strategiasuunnitelma sekä visio. Yrityksen strategia kaipasi selkeyttämistä ja yrityksen visio taas selkeää suuntaa, johon yritystä lähdettäisiin tulevaisuudessa viemään. Strategiasuunnitelmaa tukemaan laadittiin tulokortti.

Yhtiön hallitus antoi luvan, että koko henkilöstö voi osallistua strategiasuunnitelman tekkoon. Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli saada koko henkilöstö osallistumaan yrityksen strategiasuunnittelutyöhön. Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä koko henkilöstön ymmärrystä yrityksen strategiasta.

Yrityksen näkökulmasta strategiasuunnitelman tavoitteena on turvata yritykselle parempi tulevaisuus. Johtavana ajatuksena kehittämistyössä oli, että työntekijät ovat yhtiömme suurin pääoma, jonka varassa yhtiö menestyisi paremmin.

Opinnäytetyön aloittaminen sekä työpaikalla toimitusjohtajaksi siirtyminen ajoittuivat sopivasti samaan aikaan. Työtehtäväkseni sain heti alkuun laatia yritykselle strategiasuunnitelma ja siten pystyin yhdistämään hyvin sekä palkkatyön että opinnäytetyön tekemisen. Opinnäytetyön rajasin kuvaamaan strategian suunnittelua. Ajanjakso ajoittui syksystä 2013 syksyyn 2014. Sinä aikana strategiasuunnitelma, yrityksen visio sekä tulokortti saatiin yritykselle tehdyksi.

Yrityksen strategiastyösuunnittelutyö alkoi perustan luomisella eli yrityksen arvojen, ydinosaamisen ja mission pohtimisella edeten lopulta tulokortin valmistumiseen. Yrityksen strategiasuunnittelutyöhön osallistuivat kaikki yrityksen työntekijät. Aluksi

tuloskortinkin suunnitteluun osallistui alussa kaikki ohjaajat. Kun kuitenkin havaitsin, miten työlästä on laatia selkeitä mitattavia mittareita, jouduin muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaani. Totesin, että tuloskortin mittariston laatimiseen tulee valmistautua huolella etukäteen ennen interventiota. Tätä en voinut vaatia kaikilta työntekijöiltä. Tein valinnan, että työtä jatketaan niillä työntekijöillä, jotka ovat valmiit tuloskortin mittaristoon etukäteen perehtymään. Tulokortti tehtiin siksi suurimmalta osin laajennettuna johtoryhmätyönä. Johtoryhmän jäsenten lisäksi tulokorttia laativat sosiaalityöntekijä, luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu ja yksi ohjaaja.

## 8.1 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyön arviointi kohdistuu tyypillisesti kehittämistyön 1) panoksiin, 2) muutosprosesseihin ja 3) lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Huomio kiinnitetään eri tasoihin: voidaan arvioida niin yksilön, ryhmän kuin organisaation toimintaa. Arvioinnissa tarkastellaan usein esimerkiksi kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, kehittämisessä käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi lopputuloksen merkittävyyttä. (Ojasalo ym. 2014,47.)

Kehittämistyön onnistumisen arvioinnin kannalta on tärkeää, että kehittämistehtävä on tarkasti määritelty ja sen onnistumiselle on rakennettu mahdollisimman selkeät mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan myöhemmin arvioida. (Ojasalo ym.2014,33)

Tavoitelähtöisyys ohjasi kehittämistyötä. Kehittämistyössäni suunnittelu oli avainasemassa. Eniten aikaa kehittämistyössä meni juuri suunnitteluun ja interventioiden purkamiseen. Varsinaiset käytetyt menetelmät ja interventiot olivat ajallisesti todella pieni osa kehittämistyötä. Tietoperustan perehtymiseen käytin paljon aikaa. Tietoperustasta laadin askelmerkit menetelmille ja koko kehittämistyön etenemiselle ja jokaisen yksittäisen intervention suunnittelin huolella. Huolella laadittu suunnitelma mahdollisti kehittämistyön tekemisen ja kehittämistyö eteni johdonmukaisesti laaditun suunnitelman pohjalta. Yhtiön hallituksen päätökset ohjasivat kehittämistyön etenemistä ja koska kyseessä oli myös laaja kehittämistyö, suunnitelmaa

täytyi pystyä muokkaamaan tarvittaessa. Suunnitelmassa täytyi olla mahdollisuus myös muutoksiin.

Kehittämistyössä tulisi näkyä kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Käytännön kehittämistyössä tulisi siis hyödyntää olemassa olevien aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä muodostuvaa tietoperustaa. (Ojasalo ym.2014,21.)

Tavoitteenani kehittämistyössä oli siirtää strategiakirjallisuuden ja oppivan organisaation opit käytäntöön laadittaessa strategiasuunnitelmaa yritykselle. Strategia-alan kirjallisuuden tietoperustasta sain mallin, miten strategiasuunnitelman tulisi käytännössä edetä ja mitä asioita suunnitelmassa olla. Tietoperustan pohjalta laadin mallin kehittämistyön etenemiselle. Oppivan organisaation tietoperustasta sain pohjan, että yrityksen strategiasuunnitelman suunnitteluun on osallistuttava mahdollisimman monen työntekijän. Tietoperusta kehittämistyöhön on toimiva ja valittu tähän kehittämistyöhön huolella. Tietoperusta on ohjannut kehittämistyötä koko kehittämistyön ajan.

Kehittämistyössä on onnistuttu siirtämään teoriapainotteinen tieto käytäntöön. Kehittämistyön eteneminen pohjautuu strategiakirjallisuuden tietoperustaan. Kehittämistyössä luotiin aluksi arvot, missio ja ydinosaaminen. Sen jälkeen laadittiin yritykselle strategia ja visio ja lopuksi tulokorttien mittaristo, niin kuin tietoperustassa on kuvattu. Kehittämistyössä edettiin oppivan organisaation tietoperustan pohjalta ja oppimista tapahtui niin yksilöiden kuin organisaation oppimisen kautta.

Tiedonkeruu kehittämistyössä oli suunnitelmallista ja kerätyn aineiston analysointi huolellista. Jokaisessa interventiossa oli tietty teema tai teemoja ja työryhmät kirjasivat tuotokset. Keräsin intervention jälkeen kirjallisen aineiston itselleni ja tiedot siirsin sellaisenaan tietokoneelle. Jäsensin sen jälkeen aineistoa niin, että laitoin aina saman teeman asiat omaan osioonsa. Jokaisessa osioissa oli oma teema, esimerkiksi yrityksen arvot. Dokumentoin uuden tiedon, kun seuraavissa interventiossa käsiteltiin tiettyä aiemmin käsiteltyä teemaa. Tieto muokkautui kehittämistyön aikana.

Työpajoissa on käytetty erilaisia menetelmiä. Se pohjautuu kehittämistyön tietoperustaan, jossa suositellaan käytettäväksi erilaisia menetelmiä tavoitteiden

saavuttamiseksi. Kehittämistyössä käytin monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Ryhmäkoot työpajoissa vaihtelivat 5-20 osallistujan välillä ja valitsin usein menetelmän interventioon juuri ryhmäkoon mukaan.

Sitoutumisen osalta jouduin muokkaamaan omaa käsitystäni kehittämistyön aikana. Oletin, että kaikki työntekijät sitoutuisivat kehittämistyöhön. Sitoutumisessa kehittämistyöhön oli kuitenkin suuria eroja työntekijöiden välillä.

Strategiasuunnitelman toteutus ei alkanut vakuuttavasti. Koko henkilöstölle laitamaani sähköpostin kautta tehtyyn kyselyyn vastasi kaksi henkilöä - 18 työntekijää jätti vastaamatta. Vaikka aiemmissa henkilöstökokouksissa olin tuonut esille, että strategiatyöhön ryhdytään, johon kaikki työntekijät osallistuvat ja että koko henkilöstölle tulevalla sähköpostikyselyllä lähdetään strategiasuunnittelutyössä liikkeelle. Oletin, että pohjustus asiaan oli riittävä. Sitä se ei ollenkaan ollut. Olisi pitänyt käyttää huomattavasti enemmän aikaa strategiasuunnitelman pohjustukseen henkilöstölle.

Heti työn alkumetreillä ymmärsin, kuinka uutta asiaa lähdän viemään yrityksessä eteenpäin. Kun kysyin ensimmäisellä kerralla, onko kukaan osallistunut yrityksen strategiasuunnittelutyöhön nykyisessä tai aiemmissa työpaikoissa, ei kukaan vastannut osallistuneensa. Sähköpostikyselyyn vastaamattomuus myös kertoi siitä, että oman yhtiön strategian pohdinta on työntekijöille vieras asia. Oma oletukseni oli, että tottahan toki tällainen asia tulee kiinnostamaan työntekijöitä. Olin asiassa väärässä. Ymmärsin, että kehittämistyössä tulee edetä maltilla ja pyrkiä pitämään mielessä, että nyt ollaan tekemisissä uuden asian kanssa.

Osa ohjaajista kyseenalaisti koko yrityksen strategiasuunnitelman. Olin tähänkin etukäteen valmistautunut ja perustelin strategiatyöstä saatavat selkeät edut sekä myös, miksi yrityksellä tulee olla selkeä strategia ja visio. Kerroin kuvainnollisena vertauksena, että jos yrityksessämme ei ole strategiaa ja visiota ja olemme purjevene järvellä, niin tuuli kuljettaa venettä minne sattuu. Strategia ja visio taas tarkoittavat sitä, purjevenettä ohjataan haluttuun suuntaan ja päämäärään, jossa myös väistetään karikot. Tätä kautta alettiin päästä strategiatyössä liikkeelle. Ensimmäisillä työpajoilla

työntekijöille strategiasuunnitelman idea alkoi avautumaan ja kehittämistyössä päästiin liikkeelle.

Pyrin koko ajan muistamaan, että strategiasuunnitelman tekeminen työntekijöille on uusi asia ja etenemisvauhti on pidettävä sopivana. Hyvän tietopohjan luominen strategiatyöstä kaikille työntekijöille oli todella tärkeää. Jokainen työpajan toteutuskerta alkoi edellisten jo tehtyjen asioiden kertaamisella. Käytin paljon aikaa siihen, että kerroin yleisesti strategian tekemisestä ja hyödyistä, joita toimivalla strategialla ja visiolla voidaan saavuttaa. Pidin erittäin tärkeänä sitä, että jokainen työntekijä ymmärtää, mitä olemme tekemässä ja miksi. Perehdyttämistä ei voi olla koskaan liikaa, koska kyseessä oli uusi asia. Käytin jalkapallovalmentajana oppimiani asioita hyödyksi. Perusasioiden tulee olla kunnossa, jotta voidaan edetä, ja perusasioita täytyy tehdä riittävästi. Esimerkiksi oikean syötön oppiminen vaatii paljon aikaa ja toistoja. On turha alkaa laatimaan joukkueelle hyökkäystaktiikkaa peliin, jos syötöt menevät metritolkulla ohi.

Pyrin saamaan henkilöstön ymmärtämään strategian tekemisen tärkeyden. Perustelin, että tänä päivänä yrityksessämme tehtävät valinnat ja ratkaisut näkyvätkin yrityksessämme viiden vuoden kuluttua. Perustelu toimi mielestäni yhtenä hyvänä herättäjänä strategiatyöhön. Monelle työntekijälle selkeni ajatus, että todellakin strategiatyöllä on merkitystä siihen, missä tilassa yritys tulevaisuudessa on. Tämä sai työntekijät pohtimaan ja lisäsi ymmärrystä strategiasuunnitelman tärkeydestä.

Negatiivisena asiana koin, että osa työntekijöistä oli melko hiljaa työpajojen aikana ja osallistuminen yhteisiin strategiakeskusteluihin työpajoissa oli vähäistä. Syitä tähän voi vain arvailla, ehkä he kokivat asian vieraaksi: strategiatyö ei vaan kaikkia työntekijöitä kiinnostanut. Ehkä he eivät kokeneet strategiasuunnittelutyötä itselleen tärkeänä asiana. Ehkä heillä oli ajatuksena, että tehdään asiat vain niin kuin ne on tehty ennenkin tehty. Hyvin on pärjätty tähänkin asti ja töitä on joka tapauksessa ollut. Ehkä he olisivat tarvinneet vielä enemmän aikaa, että strategiasuunnittelutyö olisi heille avautunut.

Oma innostuneisuus oli ehdoton onnistumisen edellytys asialle. Ilman omaa innostuneisuutta strategiasuunnittelutyöhön työntekijöiden osallistuminen olisi luultavasti ollut paljon vaisumpaa. Pyrin omalla esimerkilläni viemään



strategiasuunnitelmaa eteenpäin. Olin kiinnostunut kaikkien työntekijöiden esittämistä strategiaehdotuksista ja tehnyt pohjatyoäni hyvin, jolloin pystyin vastaamaan strategiaan liittyviin kysymyksiin työpajoissa.

Kehittämistyön tavoitteet saavutettiin, kun strategiasuunnitelma valmistui. Samoin kehittämistyön toinenkin tavoite saavutettiin. Kehittämistyön tavoitteena oli saada koko henkilöstö osallistumaan yrityksen strategiasuunnittelu työhön. Kun yhden vuoden työyhteisö säännöllisesti pohti yrityksen strategiaa, oli sillä niin yritykselle kuin yksittäiselle työntekijälle hyötyä. Vuorovaikutusta syntyi kehittämistyön aikana paljon ja työyhteisössä keskusteltiin ja pohdittiin yhteisesti strategiaa. Näen sillä on olevan pelkästään positiivisia vaikutuksia niin yksittäiseen työntekijään kuin koko yritykseen. Kaikilla työntekijöillä yleinen tietoisuus strategiasta lisääntyi huomattavasti.

Työyhteisön mielestä kehittämistyön prosessi oli hyvä. Työntekijät pitivät siitä, että pääsivät luomaan yritykselle strategiaa ja vaikuttamaan yritykseen. Heidän mielestään prosessi lisäsi tietoa yrityksestä, strategiasta ja myös siitä, että omalla toiminnalla on vaikutusta yritykselle. Osa mainitsi, että sitoutuminen yritystä kohtaan lisääntyi. Osa mainitsi, että heille selkeni yrityksen tavoitteet ja esimerkiksi tulokortista näkee selkeästi yksittäisten työntekijöiden askelmerkit tavoitetta kohden.

Tein kaiken kehittämistyöhön liittyvän itsenäisesti. Yhtiön hallitus ohjasi kehittämistyötä haluamaansa suuntaan, mutta kehittämistyö on kokonaisuudessaan suunnittelemani ja toteuttamani. Kehittämistyöprosessi oli vaativa ja vei reilun vuoden aikaa. Kuitenkin kehittämistyö oli yksi työtehtävistäni toimitusjohtajana. Kun olin saanut yrityksessä kehittämistyön valmiiksi, alkoi vuoden mittainen projekti laatia kehittämistyö opinnäytetyömuotoon. Kiitos yhtiön johdolle, että sain viiden kuukauden ajan perjantapäivät käyttää opinnäytetyön tekoon ja se mahdollisti pitkälle opinnäytetyön rungon valmistumisen.

## **8.2 Kehittämistyön luotettavuus**

Tieteellisen tutkimuksen kohdalla tiedon luotettavuus on avainasemassa. Tieteellisestä tiedosta ei voi puhua, ellei tieto täytä tiettyjä luotettavuuskriteerejä. Kehittämistoimin-

nan yhteydessä käyttökelpoisuus nousee kuitenkin luotettavuutta fundamentaalisempaan asemaan. Kehittämistoiminnalla ei ole varsinaista merkitystä, ellei sen seurauksena synny jotain käyttökelpoista. (Toikko & Rantanen 2009, 159.)

Kehittämistoiminnan ja kehittämisen tulosten käyttökelpoisuuden näkökulmasta ei ole lainkaan välttämätöntä, että kehittämistoimintaa on raportoitu luotettavan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Tämä lieneekin yksi keskeisiä eroja tutkimuksen ja kehittämisen välillä. Kehittämistoiminnan ja sen käyttökelpoisuuden näkökulmasta toiminnan aikana syntyneen tiedon, raportoinnin ja koko prosessin luotettavuus ei ole itsearvoista, vaan se on alisteinen muille päämäärille. (Toikko & Rantanen 2009, 159.)

Koko työyhteisön voimin laadittu strategiasuunnitelma täytti tehtävänsä kehittämistyön käyttökelpoisuuden näkökulmasta. Kehittämistyössä oli kyse koko työyhteisön oppimisprosessista sekä yksittäisen työntekijän oppimisprosessista. Työyhteisössä tapahtui yhdessä oppimista, jossa ideoita ja asioita liikkui vuorovaikutteisesti työntekijöiden kesken. Kehittämistyössä tiedon sosiaalinen luonne korostui. Tieto muokkautui koko strategiasuunnittelutyön ajan ja kaikki työntekijät olivat tietoa muokkaamassa. Yhtenä tavoitteena oli antaa ääni kaikille toimijoille eli koko henkilöstölle ja tässä tehtävässä kehittämistyö oli myös onnistunut.

Tässä kehittämistyössä kehittämisprosessi tulee nähdä myös sosiaalisena prosessina, joka edellytti aktiivista osallistumista koko strategiasuunnitteluprosessin ajan. Dialogi edellytti koko henkilöstön aktiivista ja tasavertaista osallistumista. Tältä osin kehittämistyö ei täyttänyt kokonaisuudessaan tavoitteita. Suuri osa työntekijöistä osallistui aktiivisesti koko prosessin ajan, mutta osa työntekijöistä oli melko passiivisia eivätkä osallistuneet aktiivisesti oikeastaan missään vaiheessa kovin aktiivisesti kehittämistyöhön. Passiivisia työntekijöitä oli joukossa ja heidän osaltaan dialogi oli vähäistä.

### **8.3 Kehittämistyön eettisyys**

Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä tutkimusetiikassa. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mi-

tä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa.

(Ojasalo ym. 2014, 48.)

Kaikille kehittämistyöhön osallistuville kerrottiin jo reilua kuukautta aiemmin useammassa yhteisessä henkilöstökokouksessa, että kehittämistyö on alkamassa ja koko työyhteisö osallistuu kehittämistyöhön. Samoin kaikille osallistujille rooli kehittämistehtävässä tuli selväksi. Koko työyhteisö tiesi etukäteen tulevasta kehittämistyöstä.

Tutkija tai kehittäjä joutuu erityisesti työyhteisössä miettimään suostuttelun ja pakottamisen rajaa. Kun tieteellisessä tutkimuksessa kohderyhmältä kysytään heidän suostumustaan tutkimukseen osallistumiseen, kehittämistyössä oletetaan, että yrityksen henkilökunta osallistuu organisaationsa toimintojen kehittämiseen.

(Ojasalo ym. 2014, 48 - 49.)

Lähtökohtana tutkimukselle tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisten itsemääräämisoikeutta pyritään kunnioittamaan antamalla ihmisille mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997,25.)

Yksittäisiltä työntekijöiltä ei kysytty heidän suostumustaan kehittämistyöhön vaan kaikkien työntekijöiden tuli osallistua kehittämistyöhön. Kehittämistyössä kehitettiin koko organisaation toimintaa. Kehittämistyön tuloksista hyödyn saavat kehittämistyöhön osallistujat eli koko työyhteisö. Kehittämistyön tavoitteena oli laatia strategiasuunnitelma yritykselle. Tavoite oli yhteinen hyvä ja mielestäni se oikeutti jokaisen työntekijän osallistamisen kehittämistyöhön. Tosin, jos strategiasuunnitelma onkin väärin laadittu, niin sillä voi olla kaikille negatiivisia vaikutuksia töiden vähenemisenä tai jopa loppumisena yrityksessä.

Tietoperustan valinta tapahtui valitsemalla strategian ja oppivaan organisaatioon liittyvästä kirjallisuudesta viime aikoina tehtyjä kirjoja. Osa kirjojen tekijöistä mainitaan alan oppi-isiäkin. Siksi uskon, että valitut tietolähteet ovat ohjanneet kehittämistyötä oikeaan suuntaan. Käytetyt kirjallisuuslähteet ovat olleet luotettavia ja eettisiä.

Kehittämistyössä analysoin aineistoa huolellisesti jokaisen intervention jälkeen ja kävin tarkkaan läpi kaiken tuotetun aineiston. Pyrin tarkastelemaan ja arvioimaan samalla myös koko tuotettua aineistoa. Kehittämistyön seuraukset ovat käytäntöä hyödyntäviä, koska tulokset tulevat ohjaamaan yrityksen toimintaa nyt ja tulevaisuudessa.

#### **8.4 Kehittämistyön vaikuttavuus**

Kehittämistyön vaikuttavuus pystytään arvioimaan kokonaisuudessaan vasta tulevaisuudessa, kun yrityksen strategiaa, visiota ja tulostkorttia toteutetaan käytännössä. Strategiasuunnittelutyön osalta vaikuttavuutta voidaan arvioida. Samoin henkilöstön osallistumista strategiasuunnitteluun voidaan arvioida.

Yhtiön hallituksen jäsenille näin laaja ja perusteellinen yrityksen strategiatyö toi uutta tietoa ja ymmärrystä yrityksen strategiatyöhön. Tieto strategiatyöstä lisääntyi hallituksen jäsenillä ja yritykselle tästä on pelkästään positiivisia vaikutuksia. Yhtiön edellinen strategia jätti useita isoja kysymyksiä avoimeksi ja oli osittain sekava. Tavoitteena kehittämistyössä oli laatia yritykselle selkeä strategia ja visio. Tässä tehtävässä onnistuttiin. Tulevaisuudessa yhtiön hallituksen strategiatyö tulee olemaan selkeämpää, kun strategiatyö on kertaalleen perusteellisesti yhden kerran tehty. Yhtiön hallituksen jäsenillä on nyt laajasta strategiatyöstä kokemusta. Ongelmaksi voi tulla jopa vuosittain yhtiökokouksessa vaihtuvat hallituksen jäsenet. Tietoisuuden lisääminen strategiatyöstä uusille hallituksen jäsenille tulee silloin aloittaa uudestaan.

Strategiasuunnittelutyön suurin hyöty oli kuitenkin itse valmis strategia, visio ja tulostkortti. Yrityksellämme on nyt selkeä kartta ja askelmerkit, joiden mukaan edetään. Yrityksessämme keskitytään pelkästään ydinosaamisemme ympärillä olevaan työhön eli maahanmuuttajatyöhön ja sen kehittämiseen. Tehdyllä strategiasuunnitelmalla tehtiin nyt selkeä valinta, että tänään ja tulevaisuudessa yrityksessä keskitytään maahanmuuttajatyöhön. Strategiaratkaisu on hyvä.

Yhtiön kannalta kehittämistyö saavutti tavoitteensa, tulevaisuus taas näyttää, että onko valittu strategia ja visio oikea. Myös mittariston toimivuus nähdään lähitulevaisuudessa. Kehittämistyössä luotiin uusi toimiva käytäntö, jossa koko työyhteisö osallistui

strategiasuunnitelman tekoon. Käytäntöä tullaan yrityksessä jatkamaa strategian päivityksessä.

Kehittämistyön tulosten hyödynnettävyys selviää tulevaisuudessa. Mielestäni kuitenkin kehittämistyön tulokset tulevat olemaan merkittäviä työelämän kehittämisen kannalta yrityksemme osalta. Kehittämistyön hyödynnettävyys yritykselle tulee olemaan suuri. Kehittämistyön tuloksena syntynyt strategia ja visio tulevat ohjaamaan yritystä haluttuun suuntaan. Tulokortti antaa yritykselle selkeän mittariston, jonka avulla voidaan mitata asioita, joiden halutaan yrityksessä toteutuvan. Yritys teki strategiassa selkeän valinnan, että se keskittyy ydinosaamisen ympärille rakennettuun osaamiseen. 20 vuoden kokemus alaikäisten maahanmuuttajatyöstä on hyvä pohja luoda uutta ja kehittää toimintaa.

Kehittämistyössä on myös hyödynnettävä asiantuntemuksen jakamista yksilön ja ryhmän voimavarana. Asiantuntemuksen jakaminen ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa on yksi keskeisimmistä tavoitteista työelämän kehittämistöissä. Kehittämistyö rakentuu työelämästä käsin, ja sen eteenpäin vieminen edellyttää kumppanuutta ja vastuulista yhdessä toimimista ja tekemistä. (Ojasalo ym. 2014, 190 - 191)

Luulen, että nykypäivänä yrityksissä on vielä melko harvinaista, että koko työyhteisö osallistuu yrityksen strategian suunnitteluun näinkin laajasti. Yhden vuoden kokemuksen perusteella strategian suunnittelusta voin suositella tapaa lämpimästi muihinkin yrityksiin. Tämä edellyttää, että yrityksen johto oikeasti pitää henkilöstöä sen tärkeimpänä osana yritystä. Yritysten pitäisi hyödyntää kaikki osaamisen ja potentiaali, jota on yrityksessä käytössä. Kysymys on mielestäni laajemmin yrityksen johdon arvoista. Jos yhtiön johto arvostaa työntekijöitään ja pitää tärkeänä heidän osallistumistaan yrityksen kehittymiseen niin sen pitäisi näkyä konkreettisessa yrityksen toiminnassa. Silloin annetaan henkilöstölle keinoja päästä vaikuttamaan yrityksen asioihin. Kehittämistyössä onnistuttiin luomaan uutta tietoa osaksi työyhteisöä.

Henkilöstön mukaan ottaminen yhtiön strategiatyöhön voi vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon itse työntekoon. Useissa työntutkimuksissa todetaan, että korrelaatio työhyvinvoinnin ja mahdollisuus oman työnsä sisältöön vaikuttamiseen on merkittävä.

Yhtiön hallituksen jäsenten mielestä laadittu strategia on selkeä ja pohjautuu yrityksen ydinosaan. X kunnanjohtajalta pyysin palautetta strategiasuunnitelmasta ja hänen mielestään yhtiölle tehty strategia on hyvin laadittu, tosin tulokortissa hänen mielestään oli liikaa mittareita, joita tulisi tulevaisuudessa karsia ja valita olennaisimmat mittarit.

Tällä hetkellä niin Suomessa kuin EU:nkin tasolla puhutaan paljon onnistuneesta kotoutumisesta. Tulokortin mittaristossa on yksi mitattavissa oleva asia liittyen nuorten kotoutumiseen. Asiakasnäkökulmassa on selkeät tavoitetasot laadittuna, joilla voidaan mitata nuorten osalta hyvää kotoutumista. Tämä mittaristo olisi hyödynnettävissä laajemminkin suomalaisessa kotoutumistyössä.

Nyt marraskuussa 2015 on kulunut reilu vuosi tehdystä strategiasuunnitelmasta ja se toistaiseksi kertoo, että laadittu strategia ja visio on todettu toimivaksi. Yritykseen on avattu uusi yksikkö ja uusia työntekijöitä on palkattu. Vuosi tehdystä strategiasuunnitelmasta myös kertoo, miten nopeasti maailma muuttuu ja tehty toimiala-analyysi on täysin muuttunut yhdessä vuodessa. Kehittämistyössä laaditussa tulokortissa tuli tehtyä liikaa mittareita, joita on sittemmin vähennetty ja päivitetty toimivammaksi. Muita päivityksiä strategiasuunnitelmaan ei ole tehty.

## Lähteet

- Aaltonen T, Heiskanen, E & Innanen, P.2003 Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo:WS Bookwell Oy.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L.1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva:WSOY yritysulkasut.
- Aalto- yliopisto.2010.Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen julkaisu. Kauppakorkeakoulu.  
<http://verkostojohdaminen.fi/wpcontent/uploads/2011/01/VerkostojohdamisenOpas.pdf> .26.10.2015
- Argyris, C & Schön, D.A. 1978. Organizational learning: A Theory of actionperspetive. Reading, Massachusetts,Addison- Wesley Publishing Company.
- Freedman, M& Benjamin B, T. Strategisen johtamisen taito.Helsinki:Rastoryhtiöt 2003.
- Hellström,M.2004. Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 249.Helsinki:Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P.& Sajavaara, P.1997. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna.
- Iskanius, A. 2007.Tytäryhtiön johtaminen.Helsinki:Talentum Media Oy.
- Juuti, P & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu:Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen.Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kamensky. M. 2014 Strateginen johtaminen menestyksen avain.Vantaa:Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari,. Gummerus kirjapaino Oy.Helsinki(Jyväskylä): Kauppakaari.
- Kaplan, R., Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media.
- Karlöf, B. Strategia- suunnitelmasta toteutukseen.1996.Helsinki:Ekonomi.
- Kilpimaa, A.2013.Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Suomen yliopistopaino – Juvelles Print.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki:Oy Edita Ab.
- Kontiolahden kunta.2012.Hyvä hallinto- ja johtamistapa Kontiolahti-konsernissa (Corporate Governance) Kontiolahden kunnan omistajaohjaus.Kontiolahti.
- Könnölä, T. & Rinne, P.2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki:Tammer-Paino Oy.Kauppakaari.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004.Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Länsisalmi, H.2013. Uudista liiketoimintaa.Helsinki:Sanoma Pro Oy.  
 Edita Prima Oy.
- Mantere,S.,Aaltonen,P.,Ikävalko, H.,Hämäläinen,V.,Suominen, K. ,ja Teikari, V.2006. Organisaation strategian toteuttaminen.Helsinki:Edita Prima Oy.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki:
- Määttä, S. Tasapainoinen menestysstrategia Balanced Scorecardin tuolla puolen. 2000.Helsinki:WS Bookwell Oy.
- Määttä, S & Ojala, T. 1999. Tasapainoiden onnistumisen haaste.Balanced Scorecard ja johtaminen julkisella sektorilla.Helsinki:Edita Oy.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti,J.2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki:Sanoma Pro Oy.
- Pinchot,G& E.1996.Älykäs organisaatio. Mermerus. Tampere:Tammer-Paino Oy.
- Porter,M E.1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään.

- Helsinki.
- Ruohotie, P. 1995. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sarala, U & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere..
- Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline. The Art and practice of the learning organization, London. Random House
- Suomen ympäristöopisto. Sykli. <http://draivi.sykli.fi/sivu/127.26.10.2015>
- Sydänmaanlakka, P. 2000 Älykäs organisaatio : tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen Kauppakaari Oyj. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Yliopistopaino Oy.
- Viitala, R 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.



## Liitteet

liite 1 Kehittämistyön eteneminen.

Päivämäärä	3.1.2013	1.11.2013	4.12.2013	7.1.2014
Osallistujat ja lukumäärä	Hallitus ja johtoryhmä / 8	Henkilöstö / 19	Henkilöstö / 13	Johtoryhmä / 4
Arvot		X	X	
Missio			X	
Ydinsaaminen		X	X	
Strategia			X	X
Visio	X	X	X	
SWOT-analyysi	X			
Tuloskortti				

Päivämäärä	8.1.2014	23.1.2014	31.1.2014	31.1.2014
Osallistujat ja lukumäärä	Henkilöstö	Henkilöstö / 8	Henkilöstö / 6	Henkilöstö / 4
Arvot				
Missio		X	X	
Ydinsaaminen		X	X	X
Strategia	X		X	X
Visio		X	X	X
SWOT-analyysi				
Tuloskortti				

Päivämäärä	12.2.2014	17.2.2014	11.3.2014	6.5.2014
Osallistujat ja lukumäärä	Hallitus / 6	Laajennettu johtoryhmä / 6	Koko henkilöstö / 20	Laajennettu johtoryhmä / 8
Arvot		X		X
Missio		X		X
Ydinsaaminen		X		X
Strategia	X	X	X	X
Visio	X	X	X	X
SWOT-analyysi				
Tuloskortti				X

Päivämäärä	7.5.2014	14.5.2014	22.5.2014	1.6.2014
Osallistujat ja lukumäärä	Henkilöstö / 13	Laajennettu johtoryhmä / 8	Ohjaajat / 8	Laajennettu johtoryhmä / 8
Arvot			X	
Missio			X	
Ydiosaaminen			X	
Strategia			X	
Visio			X	
SWOT-analyysi				
Tuloskortti	X	X	X	X

Päivämäärä	3.8.2014	15.8.2014	27.8.2014
Osallistujat ja lukumäärä	Laajennettu johtoryhmä / 8	Laajennettu johtoryhmä / 8	Hallitus ja johtoryhmä / 9
Arvot			X
Missio			X
Ydiosaaminen			X
Strategia			X
Visio			X
SWOT-analyysi			X
Tuloskortti	X	X	X

